

**М.В. Варакулина**

# **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**Курс лекций**

**Брест  
2010**

## **ВВЕДЕНИЕ**

Управление персоналом – одна из экономических дисциплин, которая является обязательным элементом учебного плана при подготовке экономистов-менеджеров и менеджеров-экономистов. Предмет «Управление персоналом» является самостоятельной дисциплиной, одновременно тесно взаимосвязан с другими дисциплинами специальности.

Предлагаемый курс лекций разработан в соответствии с программой курса «Управление персоналом» для студентов специальностей «Государственное управление и экономика» и «Бизнес-администрирование».

Целью данного курса выступает изучение студентами общих принципов и положений по вопросам управления персоналом на макро- и микроуровнях и на этой основе получение знаний по вопросам организационно-управленческих аспектов кадровой работы и непосредственно по персоналу-технологиям.

Задачи изучения дисциплины «Управление персоналом»:

- формирование у студентов необходимой теоретико-методологической базы в управлении персоналом;
- освоение студентами закономерностей управления персоналом;
- развитие у студентов навыков принятия управленческих решений в сфере управления персоналом.

Курс лекций призван содействовать более полному усвоению материала, предлагаемого студентам в ходе проведения лекционных и практических занятий.

## УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН для специальности «Государственное управление и экономика»

<b>№ те-мы</b>	<b>Наименование разделов и тем</b>	<b>Лекции</b>	<b>Практ. занятия</b>	<b>Всего, час</b>
1	Концептуальные основы управления персоналом предприятия	2	2	4
2	Основы организационного поведения		4	4
3	Система управления персоналом организации		4	4
4	Стратегическое управление персоналом		4	4
5	Планирование персонала		4	4
6	Деловая карьера менеджера	2	2	4
7	Развитие персонала предприятия	2	4	6
8	Методы оценки персонала	2	4	6
9	Техника кадрового регулирования	2	4	6
10	Управление конфликтами в организации	2	2	4
11	Мотивация персонала	2	2	4
12	Лидерство в управлении персоналом	1		1
13	Стиль лидерства	1	4	5
14	Управление коммуникациями	2	2	4
15	Стресс и психологическое консультирование		4	4
16	Организационные изменения и их последствия		4	4
<b>ИТОГО ПО КУРСУ:</b>		<b>18</b>	<b>50</b>	<b>68</b>

**ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**  
для специальности «Бизнес-администрирование»

<b>№ те-мы</b>	<b>Наименование разделов и тем</b>	<b>Лекции</b>	<b>Практ. занятия</b>	<b>Всего, час</b>
1	Концептуальные основы управления персоналом предприятия	2	2	4
2	Основы организационного поведения	2	2	4
3	Система управления персоналом организации	2	2	4
4	Стратегическое управление персоналом	2	2	4
5	Планирование персонала	2	2	4
6	Деловая карьера менеджера	2	2	4
7	Развитие персонала предприятия	2	2	4
8	Методы оценки персонала	2	2	4
9	Техника кадрового регулирования	2	4	6
10	Управление конфликтами в организации	2	2	4
11	Мотивация персонала	2	4	6
12	Лидерство в управлении персоналом	2	2	4
13	Стиль лидерства	2	2	4
14	Управление коммуникациями	2	2	4
15	Стресс и психологическое консультирование	2	2	4
16	Организационные изменения и их последствия	2	2	4
<b>ИТОГО ПО КУРСУ:</b>		<b>32</b>	<b>36</b>	<b>68</b>

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### **Тема 1. Концептуальные основы управления персоналом предприятия**

Сущность управления персоналом предприятия. Управление персоналом как научная дисциплина. Базовые категории менеджмента персонала. Этапы развития управления персоналом и их характеристики, концепции, стратегии, основные функции. Цели управления персоналом, их иерархия. Управление персоналом и выживаемость предприятия. Актуальные проблемы отечественной науки и практики управления персоналом и их социальный потенциал.

### **Тема 2. Основы организационного поведения**

Сущность организационного поведения, основополагающие концепции, базисные теоретические подходы. Модели организационного поведения. Индивидуальное и групповое поведение. Личность работника как объект – субъект управления. Группа в организации как объект управления. Организация как объект – субъект в системе управления персоналом и руководство ею.

### **Тема 3. Система управления персоналом организации**

Система управления персоналом: понятие, принципы, методы построения. Цели и функции системы управления персоналом. Построение системы управления персоналом на предприятии. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

### **Тема 4. Стратегическое управление персоналом**

Факторы стратегического менеджмента персонала. Условия стратегического менеджмента персонала. Стратегия кадровой политики. Стратегическая ориентация на деловую активность сотрудников. Практика формирования резерва персонала управления.

### **Тема 5. Планирование персонала**

Основы планирования персонала. Области и виды планирования персонала. Взаимосвязь планирования персонала с другими планами предприятия. Границы и особенности планирования персонала. Методы планирования персонала. Структура планирования персонала.

### **Тема 6. Деловая карьера менеджера**

Понятие карьеры. Профессиональная карьера. Горизонтальная карьера. Основные направления карьеры. Условия планирования карьеры. Ин-

дивидуальное планирование карьеры. Планирование карьеры предприятием. Анализ сильных и слабых сторон специалиста. Проблемы карьеры менеджера.

### **Тема 7. Развитие персонала предприятия**

Задачи развития персонала. Анализ состояния развития персонала. Необходимость, задачи и методы развития. Предпосылки развития. Цикл обучения. Стратегическое развитие персонала.

### **Тема 8. Методы оценки персонала**

Понятие оценки персонала. Оценка должностей. Необходимость оценки персонала и ее цели. Основные проблемы традиционных методов оценки персонала. Критерии оценки работы сотрудников. Критерии результатов и поведения. Современные методы оценки персонала. Самооценка способностей потенциального менеджера.

### **Тема 9. Техника кадрового регулирования**

Техника работы менеджера и техника кадрового регулирования. Системность кадрового регулирования. Техника набора и отбора персонала. Техника назначений. Кадровые перемещения. Техника адаптации персонала. Высвобождение персонала

### **Тема 10. Управление конфликтами в организации**

Конфликты в организациях: понятие, признаки, основные стадии, механизм и типология. Причины и последствия конфликтов в организациях. Диагностирование и предупреждение конфликта. Основные стратегии управления конфликтами. Стили, методы и типология конфликтного поведения. Методы управления конфликтами. Общие принципы управления конфликтами, правила и рекомендации. Процедура управления конфликтами. Техника разрешения деловых персонализированных конфликтов.

### **Тема 11. Мотивация персонала**

Понятие и механизм мотивации. Виды мотивации. Общий механизм мотивации. Основные теории мотивации: содержательные и процессуальные теории. Основные аспекты (сферы) мотивации. Самомотивация и мотивация руководителем. Мотивация задач, группой, организацией и обществом.

### **Тема 12. Лидерство в управлении персоналом**

Природа лидерства. Лидерство и деловая активность. Элементы лидерства, основные определения и концепции лидерства. Типы лидеров.

Лидерство и власть. Управление персоналом и власть. Характеристика качества власти, ее основные концепции.

### **Тема 13. Стиль лидерства**

Понятие, значение и роль стиля в менеджменте, его развитие и современный подход к стилю управления. Системный характер стиля лидерства. Анализ индивидуальных стилей лидерства. Основные факторы формирования стиля. Алгоритм выбора рациональных стилей лидерства.

### **Тема 14. Управление коммуникациями**

Понятие и особенности коммуникаций. Нисходящие, восходящие и другие формы коммуникаций. Деловая эффективность коммуникационных структур. Коммуникационная компетентность. Методы коммуникаций: характеристика, преимущества, недостатки.

### **Тема 15. Стресс и психологическое консультирование**

Стрессы наемных работников. Крайние формы реакции на стресс у работников предприятия. Стресс и показатель выполнения рабочего задания. Психологические консультации работников. Типы психологического консультирования.

### **Тема 16. Организационные изменения и их последствия**

Изменения в процессе труда. Реакция на изменения. Модели изменений. Сопротивление переменам: природа, причины, последствия. Успешное осуществление изменений. Адаптация организации к изменениям. Проблемы организационного развития: характеристика концепций организационного развития, процесс развития организации.

## ЛИТЕРАТУРА

*Основная:*

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 320 с.
3. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников : моногр. / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М. : Рос. экон. Академия ; Екатеринбург : Деловая книга, 1998. – 232 с.
4. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е.В. Маслов ; под ред. П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА- М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
5. Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с. : ил.
6. Седегов, Р.С. Управление персоналом : курс лекций / Р.С. Седегов, А.А. Брасс. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 174 с.
7. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416с. : ил. – (Серия «Учебники для вузов»).
8. Стредвик, Дж. Управление персоналом в малом бизнесе / Дж. Стредвик ; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Издательский дом «Нева», 2003. – 288 с.
9. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
10. Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э.А. Уткин. – М. : АКАЛИС, 1996. – 156с.
11. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.
12. Экономика и рынок труда : учеб. пособие / А.С. Головачёв, [и др.] ; под общ. ред. А.С. Головачёва. – Минск. : Выш. шк., 1994. – 245 с.



*Дополнительная:*

13. Вязигин, А.В. Оценка персонала высшего и среднего звена / А.В. Вязигин. – М. : Вершина, 2006. – 256 с.

14. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – Минск : Новое знание, 2000. – 430 с.

15. Ильин, А.И. Планирование на предприятии : учебник / А.И. Ильин. – Минск : Новое знание, 2001. – 635 с. – (Экономическое образование).

16. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учебник для студентов вузов / В.П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2003. – 285 с.

17. Управление персоналом : учеб.-практ. пособие для вузов / под ред. А.Я. Кибанова – М. : АКАЛИС, 1999. – 231 с.

18. Чернышев, В.Н. Человек и персонал в управлении / В.Н. Чернышев, А.П. Двинин. – СПб. : Энергоатомиздат, С.-Петербург. отд-ние, 1997. – 568 с.

## ЛЕКЦИОННЫЙ КУРС

### Тема 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Управление персоналом как наука.
2. Методология управления персоналом.
3. Организация управления персоналом.

#### *1. Управление персоналом как наука*

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

*Объект* науки управления персоналом можно представить следующим образом (рисунок 1.1):

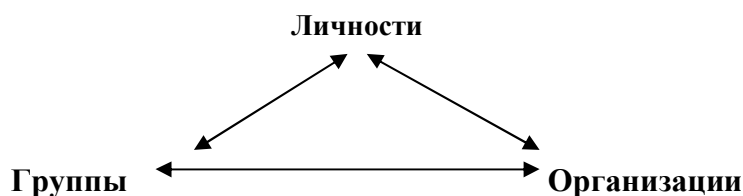


Рисунок 1.1 – Объект науки управления персоналом

Таким образом, объектом науки управления персоналом выступают личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом).

*Предметом* науки управления персоналом являются основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда. При этом исследования проводятся на уровнях:

- управленческих процессов, в которые непосредственно включён человек;
- организаций (предприятий) как систем по достижению определённых целей с помощью людей и их действий;
- самого человека как личности и обязательного участника производственных отношений

В соответствии с этими уровнями наука управления персоналом включает три группы областей знаний (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Уровни науки управления персоналом

Управление персоналом	Область знаний
Уровень процессов	Коммуникационные процессы Социальные конфликты Пути оптимизации управленческих решений Мотивация и контроль Сотрудники как члены группы
Уровень организации	Предприятие как сложная открытая технико-технологическая, экологическая, информационная и финансовая система Предприятие как социальная система Правовые условия работы
Уровень человека	Структура качеств и способностей личности Значение для человека результатов его работы, особенно во взаимосвязи и по сравнению с работой других людей Человек и организация Человек и менеджмент

Рассматривая генезис развития научной мысли в области управления человеческими ресурсами, необходимо учитывать ситуационные особенности и особенности восприятия людьми этой ситуации. Эти факторы обуславливают применяемые подходы к деятельности по управлению персоналом.

Научное направление, получившее название «управление персоналом», формируется на стыке ряда наук: общей теории менеджмента, психологии, прикладной социологии, производственной социологии, этики, экономики предприятия и предпринимательства, трудового права, конфликтологии и т.д.

Концепции управления персоналом являются результатом прикладных исследований (Ф. Тейлор), фундаментальных исследований, исследований в смежных отраслях знаний.

В зарубежной науке управления персоналом сложились следующие основные концепции:

1. *Использование трудовых ресурсов (labor resources use)*. С конца XIX в. до 60-х годов XX в. вместо человека, занятого в производстве, рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой.

2. *Управление персоналом (personnel management)*. Научной основой концепции, развивавшейся с 30-х годов, была теория бюрократической организации, когда человек рассматривался через формальную роль – долж-

ность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

3. *Управление человеческими ресурсами (human resource management)*. Человек рассматривается как не возобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трёх основных компонентов – трудовой функции, социальных отношений, состояния работника. В отечественной практике эта концепция использовалась фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила название «активизация человеческого фактора».

4. *Управление человеком (human being management)*. Человек – особый объект управления, который, однако, не может рассматриваться только как ресурс.

Общие задачи, стоящие перед отечественной наукой управления персоналом, можно сформулировать следующим образом:

1) разработка общих вопросов теории, методологии и истории управления персоналом в Республике Беларусь и за рубежом;

2) актуализация в отечественной науке и практике управления персоналом современных идей и подходов, достижений всех научных школ;

3) исследование специфики становления новой общественно-экономической формации, выдвижение и обоснование своих и адаптация «чужих» теорий и опыта;

4) формирование высокого нравственного потенциала у отечественного менеджмента;

5) введение в практику принципов, подходов и методов развивающего управления персоналом, направленного на задействие потребностей человека к самореализации, совершенствованию лучших качеств личности и профессионала;

6) углубленное исследование проблем создания эффективных систем управления персоналом на всех уровнях экономики по всем видам обеспечения: научно-методического, правового, финансового, кадрового, организационно-экономического, материально-технического, информационного – и путей их решения с учётом специфики социально-экономической системы;

7) введение в теорию и практику управления персоналом более адекватного, системного представления об объекте как социально-психологическом явлении, отход от упрощённого «кадрово-ресурсного» понимания персонала.

Актуальные направления развития управления персоналом связаны с рыночно ориентированными изменениями в экономике, технологии, социальной сфере и правовых отношениях.

## **2. Методология управления персоналом**

*Управление персоналом* – комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда, направленного на достижение высокого конечного результата.

Производственная система, ее вещественная и личностная составляющие находятся под воздействием многих факторов. Изменяются техника и технология, которые определяют требования к рабочей силе, направленность ее специальной подготовки, уровень квалификации и т.д. Возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на структуру рабочих мест, на численность и состав работников.

Менеджмент персонала имеет три уровня: оперативный, стратегический и тактический. Они обусловлены различными масштабами задач и временем их выполнения.

*Оперативный уровень* охватывает непосредственную область деловой активности персонала и соответствующую сферу влияния менеджмента персонала. Здесь представлены все функции управления персоналом, начиная от анализа данных о сотрудниках и заканчивая расчётом их стоимости, а также руководство персоналом.

*Тактический уровень* подчеркивает принадлежность работы с персоналом общим процессам менеджмента персонала.

*Стратегический уровень* включает две важнейшие ориентации производственного менеджмента персонала – на отношения и на информацию. Он призван повысить готовность к конкурентной борьбе, поддержать деловую стратегию, обеспечить прогнозирование сегментов внешнего рынка рабочей силы.

Рассмотрим факторы, воздействующие на персонал и требующие учёта при прогнозировании его поведения:

♦ **Организационно-экономические факторы** связаны с разделением и организацией труда, организационно-правовой формой предприятия, его организационной структурой, системой коммуникаций, организацией производства, экономическим состоянием и особенностями ведения хозяйства, структурой себестоимости продукции и направлением использования прибыли, подходами к вознаграждению работников и т.п. Эти факторы изучаются в комплексе экономических наук и науки управления; правомерно назвать организацию труда и производства, нормирование труда, экономику труда.

♦ **Административно-управленческие факторы** связаны с административными методами управления, с особенностями реализации функций управления, выбором принципов и методов управления, с комплексом

нормативных и директивных актов, определяющих расстановку работников, закрепляющих их обязанности, права, ответственность, отношения «власть – подчинение» и иерархию системы. Эти факторы исследуются менеджментом и новой для Беларуси дисциплиной – деловым администрированием.

◆ **Технико-технологические** факторы лежат в сфере интересов инженерных и технологических дисциплин; нас интересуют особенности взаимодействия людей с техникой, воздействие техники на соматическое и психологическое состояние работников, на отношение к труду. Этими проблемами занимаются эргономика, организация труда, промышленная санитария, психология труда, инженерная психология.

◆ **Правовые** факторы связаны с применением современного законодательства в области труда, трудовых отношений, условий труда и находят отражение в документах по трудовым отношениям. Этим занимаются юриспруденция, профсоюзы, органы власти.

◆ **Групповые факторы** исследуют социология и социальная психология. Они связаны с процессом социализации личности, с её потребностью быть в группе, играть социальные роли, взаимодействовать, сотрудничать, ощущать заботу и заботиться о других; группа отводит человеку определённое место, распределяет роли между своими членами, устанавливает их статус, следит за исполнением групповых норм и правил, обеспечивая тем самым свою устойчивость и достижение групповых целей.

◆ **Личностные** факторы отражают системную сущность личности человека, его уникальность и изучаются психологией.

Наука выделяет следующие *принципы* управления персоналом:

1. Научность, т.е. использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, организации, труд.
2. Системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на их поведение.
3. Гуманизм, основывающийся на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достояния организации, а каждого работника – как уникальной личности с большим потенциалом.
4. Профессионализм, предполагающий у работников служб управления персоналом наличие адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия.
5. Руководство посредством договоренности о целях. Для каждого отдела и каждого работника устанавливаются цели. Претворение этих целей в жизнь зависит от каждого в отдельности.
6. Руководство на основе доверия и самоконтроля.

7. Руководство на основе уважения всех работников. Отказ от статусных символов. Данный принцип особенно важен для формирования системы межличностных отношений на малых предприятиях.

8. Материальное и нематериальное признание работников.

9. Руководство на основе повышения квалификации. Известно, что квалификация обеспечивает гарантию занятости. Необходимо предоставлять одинаковые шансы для повышения квалификации.

10. Руководство на основе информации и коммуникации.

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические.

*Административные методы* ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

*Экономические и социально-психологические методы* носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллектива и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма. Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.д.). Все виды методов органично связаны между собой.

### ***3. Организация управления персоналом***

Условия на отечественных предприятиях отличаются от западных фирм, особенно в части финансов, оплаты труда персонала и внутрифирменной морали. Существенно отличаются стратегические направления деятельности. Отечественные теоретики и практики предлагают принципы, направленные на формирование корпоративной культуры и всестороннего развития личности:

1. *Человек – основа корпоративной культуры.* Если людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой успеха.

2. *Менеджмент для всех.* Управление на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство (команда) и нижнее звено (сотрудники).

3. *Эффективность как критерий успеха организации.* Достижение целей с оптимальным использованием ресурсов.

4. *Взаимоотношения как критерий успеха организации.* Проблемы коммуникации, ценности, психологических отношений должны быть приоритетными по сравнению с проблемами технологии, техники, организации.

5. *Качество как критерий эффективности.* Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса, качество организации.

6. *Команды как критерий успеха организации.* Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят свой вклад как в успех, так и в провалы фирмы.

7. *Обучение – ключ к развитию и переменам, неотъемлемая часть жизненно важного процесса движения организации.* Обучающие программы должны разрабатываться с учетом специфики предприятия, для которого они используются.

Для достижения целей и решения задач управления персоналом на малом предприятии необходимо распределение обязанностей, создание системы координации и контроля.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является *отдел кадров*, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также организация их обучения, повышения квалификации и переподготовки. В зависимости от размеров предприятия, численности работающих и от особенностей организационной структуры управления на каждом конкретном предприятии необходимо решать вопрос о необходимости создания специализированного структурного подразделения по управлению персоналом.

Кадровая служба предприятия – это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Функции, структура и задачи кадровой службы тесно связаны с характером развития экономики, пониманием руководством предприятия (организации) роли персонала в выполнении целей и задач, стоящих перед предприятием.

Существуют отличия между функциями «кадровой службы» (в её классической форме) и службы управления персоналом. Причина заключается в отношении организации к человеческим ресурсам, их роли в достижении целей предприятия.

Функции отдела кадров на отечественных предприятиях в период административно-командной системы сводились в основном к найму и увольнению рабочей силы, ведению кадрового делопроизводства. Это низ-



вело отдел кадров до уровня второстепенного структурного подразделения, фактически выполняющего лишь указания руководства предприятия и заказы руководителей структурных подразделений в отношении набора рабочей силы со стороны.

В то же время различными видами кадровой работы были заняты другие подразделения: отдел труда и заработной платы, плановый отдел, партком, профсоюзная организация, отдел техники безопасности, служба главного технолога, отдел технического обучения и др.

Большая разобщенность всех этих узкоспециализированных структурных подразделений снижала эффективность работы с кадрами, не позволяла комплексно решать задачи формирования и эффективного использования кадров. Значительную работу, особенно связанную с подбором, расстановкой и использованием персонала, выполняли линейные руководители (начальники цехов, мастера), часто не располагая ни необходимыми знаниями, ни временем, поскольку их главная задача состояла в обеспечении своевременного и качественного выполнения производственных заданий.

Современные подходы к содержанию функции кадровых служб обусловлены отношением к персоналу как к основополагающему ресурсу, фактору производства, обуславливающему конкурентоспособность предприятия. К основным функциям кадровых служб относятся:

1. Прогнозирование, перспективное и текущего планирование персонала.
2. Осуществление систематического анализа персонала по различным признакам.
3. Организация рациональной системы учёта кадров и их движения внутри организации.
4. Осуществление процедуры отбора, подбора и расстановки кадров.
5. Развитие форм оплаты труда на предприятии.
6. Оказание помощи руководству в формировании и проведении кадровой политики при найме, продвижении, премировании и т.д.
7. Постоянный контроль состояния кадров, невыходов на работу, текучести, аварий, жалоб, претензий.
8. Организация планомерной оценки (аттестация и др.) кадров.
9. Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала. Подбор кандидатур для направления на учёбу.
10. Формирование кадрового резерва, работа с ним.
11. Контроль и координация кадровой работы по всей организации. Проведение консультаций по работе с кадрами.
12. Управление отношениями между администрацией и работниками.
13. Программный и бюджетный контроль в области кадровой работы.

14. Систематический анализ структуры управления, выработка рекомендаций по улучшению организационной структуры.

15. Документирование работы с кадрами. Обработка, выдача и хранение соответствующих документов.

16. Организация медицинского обслуживания, обеспечение безопасности труда и т.д.

17. Обеспечение социальной защиты работников.

Вышеперечисленные функции могут быть разделены на традиционные и новые, а также на основные и вспомогательные.

*Традиционные* – это подбор и расстановка кадров, оценка персонала, контроль за деятельностью работников, документирование информации о персонале, *новые* – определение потребности в кадрах на какой-либо период, автоматизированный учёт состояния кадров и т.д.

*Основные* функции – это прогнозирование потребности в персонале, подбор, подготовка, контроль кадров, *вспомогательные* – консультирование, анализ организационной структуры, обеспечение медицинского обслуживания и т.д.

Необходимо учитывать, что в процессе управления персоналом приоритет в использовании власти и принятии решения в зарубежной и отечественной практике принадлежит не подразделениям управления персоналом, а линейным руководителям по отношению к непосредственным подчинённым им сотрудникам.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Определите сущность категории *управление персоналом*, дайте оценку предмету и объекту данной науки.
2. В чем особенности развития науки *управление персоналом*?
3. Дайте характеристику методологии управления персоналом.
4. Определите место науки *управление персоналом* в общей системе наук об организации.
5. В чем особенности организации управления персоналом?

## **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Дайте оценку значению управления персоналом на современном этапе. Приведите факты из вашего личного опыта или опыта ваших знакомых.
2. В чем разница между традиционным подходом к управлению персоналом, сложившемся в условиях административно командной, плановой системы и современных взглядов на роль и функции кадровой службы?

**Список использованных и рекомендуемых источников**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. ; под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш – Минск : Экоперспектива, 2000. – 320 с.
3. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников : монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев, – М. : Рос. экон. академия. ; Екатеринбург : Деловая книга, 1998. – 232 с.
4. Седегов, Р.С. Управление персоналом : курс лекций / Р.С. Седегов, А.А. Брасс. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 174 с.
5. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
6. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.

## Тема 2. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

1. Личность работника как объект-субъект управления.
2. Группа в организации как объект управления.
3. Организация как объект-субъект в системе управления персоналом и руководство ею.

### ***1. Личность работника как объект – субъект управления***

Многие научные дисциплины дают определения личности, которые разнятся в зависимости от специфики объекта и предмета научного исследования.

В трудовой сфере, в зависимости от содержания, характера, условий труда работника, занимаемого им уровня в иерархии, могут рассматриваться как существенные особенности таких качеств и свойств личности как *ощущения, восприятие, память, мышление, чувства и эмоции, сознание, коммуникативность, направленность, темперамент, характер, способности, склонности, задатки, речь, воля и др.*

На работника в организации оказывают влияние многообразные регуляторы его поведения, а поскольку он включён в систему многочисленных групп, постольку регуляторов его поведения много. Большинство этих регуляторов отражают специфику конкретного предприятия и всего, что с ним связано. Можно выделить следующие группы регуляторов:

- ◆ определяемые технологическим процессом, особенностями разделения и кооперации труда, содержанием труда;
- ◆ обусловленные социальной ролью, статусом человека в формальных и неформальных группах организации;
- ◆ регуляторные формы организации: приказы, распоряжения, положения, инструкции, регламенты, традиции, обычаи;
- ◆ регуляторы внешней среды: государственные законы, общественные правила поведения, семейные традиции.

Следует также отметить, что работник не является только объектом воздействия, т.к. он выступает и как субъект, способный активно влиять на деятельность всех перечисленных воздействующих систем.

В деловой сфере проявляется такая модификация поведения, как *трудовое поведение*. Установление типов трудового поведения работника позволяет прогнозировать его. Специалисты считают, что **трудовое поведение работника проявляется в его отношении к труду**. Отношение к труду – единство трех элементов:

- ◆ мотивов и ценностных ориентаций (разделяемых личностью социальных ценностей, выступающих в качестве целей жизни и критериев отбора средств достижения этих целей);
- ◆ реальное трудовое поведение;

- ♦ оценка работником своего поведения в трудовой ситуации.

На отношение к труду влияют производственные, социальные и психологические факторы.

Об отношении к труду можно судить по объективным и субъективным показателям.

*Объективные* показатели – это степень ответственности, добросовестности, инициативы, дисциплинированности. Они определяются по количеству и качеству выполняемой работы, количеству вносимы предложений по её улучшению, стремлению повысить уровень своего профессионализма (пример Японии).

К *субъективным* показателям относят степень удовлетворённости работой и такими факторами, как оплата, организация, условия труда, взаимоотношения с руководством и коллегами. Высшая степень удовлетворенности – гордость за свой труд и свою организацию.

Современные подходы к человеку на производстве базируются на понимании решающей роли для процветания организации именно отношения к труду ее членов.

Для того чтобы наиболее адекватно оценить и спрогнозировать поведение работника, необходимо правильно классифицировать формы поведения работника. Существует множество классификаций трудового поведения работника. Рассмотрим одну из наиболее поздних, которая была разработана в МГУ. Согласно данной классификации существуют целевые формы трудового поведения работника, а также инновационное трудовое поведение, адаптационно-приспособительное поведение, церемониально-субординационное поведение, характерологическое и деструктивное трудовое поведение.

**Целевые формы** поведения обусловлены стремлением работника к той или иной цели. В свою очередь среди них выделяют:

- *функциональное трудовое поведение*, которое определяется содержанием и организацией труда, т.е. данная группа целей связана с трудовыми обязанностями, функциями, исполняемыми на рабочем месте;

- *целевое экономическое поведение*, обусловленное стремлением к достижению определенного уровня благосостояния и качества жизни. Считается, что такая форма поведения вытекает из постоянного сравнения затрат собственного труда с компенсацией за них. Можно выделить несколько формул такого поведения: «максимум доходов ценой максимума усилий», «минимум дохода при минимуме усилий», «максимум дохода при минимуме труда». Достаточно несложно распознать в поведении работника ту или иную формулу и с течением времени принимать меры против тех, кто ведет себя по второй, а тем более по третьей формуле;

- *организационное поведение* связанное с реакцией сотрудников на применение различных методов стимулирования, на регламентацию деятельности, нормативные акты, административные указания, обеспечивающие достижение целей организации. По сути, это «отрегулированная» организацией часть поведения, которая позволяет ее получать нужные результаты;

- *стратификационное поведение*, которое проявляет работник, стремящийся к изменению своего статуса, страты, т.е. планирующий свою карьеру, профессиональное развитие, рост квалификации с целью перемещения вверх по ступеням иерархии.

Работникам с **инновационным поведением** часто приходят в голову нестандартные решения, они постоянно ищут пути к улучшению в содержании, организации, условиях труда. Не все их предложения могут быть реализованы, но такие работники обеспечивают прогресс и будущее организации. Ценность этих людей исключительно высока, а их потенциал непредсказуем. Подобное поведение у работников воспитывается в крупных японских формах.

**Адаптационно-приспособительное поведение** проявляется в условиях перемен и способно наложить отпечаток на нашу деятельность, исказить правильное восприятие нас другими.

**Церемониально-субординационное поведение** проявляется в соблюдении правил этикета, в манере обращения к сотрудникам, начальству, подчиненным. Данная составляющая в поведении работника как бы воспроизводит культуру организации и ее структурные особенности.

**Характерологическое поведение** проявляется в неприкрытой демонстрации своего характера, эмоций, психического состояния, которые и определяют положение человека в организации (руководитель с неустойчивой психикой должен быть признан профессионально непригодным по психологическим качествам).

**Деструктивное поведение** характеризуется нарушением норм, предписаний, дисциплинарных рамок и включает множество разновидностей:

*противоправное поведение* – несоблюдение норм права;

*административно-управленческое поведение* – злоупотребление в личных целях своими полномочиями, их превышение, невыполнение прямых обязанностей;

*афункциональное поведение* – если человек находится не на своем месте;

*эгоистическое поведение* (может быть индивидуальным, групповым и имитационным, когда истинные эгоистические цели камуфлируются псевдоактивностью);

*девиантное поведение* – алкоголизм, наркомания, проституция, преступность, самоубийства и т.д. Применительно к организации правомерно отнести к девиантному поведению мошенничество.

Поведение человека в трудовой сфере в значительной мере определяется особенностями его личности и отношением к труду и коллективу. В свою очередь отношение к труду зависит от удовлетворенности содержанием труда, а оно будет восприниматься благожелательно, если работа «по плечу» и стимулирует развитие. Для установления уровня профессионализма и особенностей личности, соответствия их требованиям рабочего места используются различные методы выявления профессиональных и личностных качеств работника.

Типология данных методов достаточно многообразна, но наиболее часто выделяют следующие:

- **метод наблюдения (внешнего)**, состоящий в преднамеренном систематическом, целенаправленном и фиксируемом восприятии внешних проявлений психики человека. Метод требует значительного времени, специальной подготовки, довольно трудоёмок;

- **метод самонаблюдения (интроспекции)** – наблюдение человека за собственными психическими проявлениями. Обычно выводы, которые делает человек на основе самонаблюдения, субъективны, неадекватны и могут использоваться для анализа самооценки и при сравнении с мнением окружающих;

- **личные опросники, или тесты**, позволяющие определить различные свойства и качества личности, такие как темперамент, характер, интеллект, склонность к творчеству, мотивы поведения, ценностные ориентации, факторы, влияющие на поведение и т.д. Эти опросники выявляют стороны личности с помощью анализа и группировки ответов испытуемого. Поскольку ответы даёт сам опрашиваемый, то полученные данные содержат значительную степень субъективизма, на качество ответов влияет также психологическое состояние человека и степень фактического знакомства с ситуацией, поведение в которой предлагается охарактеризовать;

- **проективные методы**, основанные на выводах психологической науки о том, что субъект сознательно или неосознанно проектирует, переносит свои психологические свойства на внешние объекты, что отражается в интерпретации им того или иного стимулирующего материала;

- **социометрия** – метод психологического исследования межличностных отношений в группе с целью определения структуры взаимоотношений, ролей и статусов членов группы, в т.ч. выявления неформальных лидеров, психологической совместимости;

- **методы анкетирования, интервью, бесед**, позволяющие получить информацию путем ответа на письменные или устные вопросы специали-

ста. Данные методы требуют участия специалистов для разработки программы исследования, для его организации, проведения и последующей интерпретации результатов.

Существенным фактором выбора того или иного метода, теста является его **валидность** (соответствие тому, для чего он предназначен) и **надежность**. Многие простые и популярные тесты не проходят проверку на валидность и надежность и не могут применяться в сфере управления персоналом.

## ***2. Группа в организации как объект управления***

Коллективный характер труда приводит к необходимости учитывать влияние на трудовое поведение личности групп, формальных и неформальных, и проявлений группового поведения в трудовой жизни.

Специалисты отмечают, что во всей цепи взаимосвязанных действий по управлению персоналом от 50 до 80% времени менеджеров тратится на групповые виды деятельности. Эффективность работы руководителя зависит от понимания особенностей групповой работы и от способности правильно действовать в качестве члена менеджерской группы и управлять собственной рабочей группой.

Само понятие «группа» трактуется по-разному в системе различных научных дисциплин и подходов. Ряд авторов, например Г.М. Андреева, выделяют условные и реальные группы. *Условные группы* – это произвольные объединения (группировки) людей по какому-либо общему признаку, необходимому в данной системе анализа для целей статистического учёта и научных исследований. В таких группах люди не ощущают своей принадлежности к ней. *Реальные группы* – это такие объединения людей, в которых имеет место единство деятельности, условий, обстоятельств, признаков в которых люди определённым образом осознают свою принадлежность к группе (хотя мера и степень осознания могут быть различными).

Группа обладает рядом характеристик, к основным из них относят состав группы, структуру группы, групповые процессы, групповые нормы, санкции. Состав группы, структура, процессы, нормы и санкции определяют потенциал группы. Выявление группового потенциала выступает одной из основных проблем, стоящих перед руководителем, поскольку это позволяет эффективно и полно этот потенциал использовать.

Группа устанавливает положение индивида, его статус. Каждый член группы играет определённую роль. В основе типологии ролей лежат отношения «власти – подчинения».

По отношению к личности группа может играть как положительную, так и отрицательную роль. Если группа обеспечивает удовлетворение по-



требностей личности, а установленный группой статус соответствует ожиданиям личности, это можно считать положительным моментом в её развитии. Если этого не наблюдается, возможна деградация личности, искажение развития, конфликт между личностью и группой.

Группа может подчинить себе человека, заставить его поступать вопреки собственным убеждениям, но только в том случае, если пребывание в группе для человека более ценно, чем сохранение собственных моральных принципов, либо если уход из группы ставит под угрозу здоровье или жизнь. Группа же помогает личности усвоить её нормы и ценности, осуществить социализацию. Пребывать вне каких-либо групп длительное время человек не в состоянии: вне общества, вне группы себе подобных человек деградирует, теряет способность общения, взаимодействия. Выделяют следующие виды групп:

1. *Большие и малые (контактные)*, в которых имеется возможность непосредственного контакта каждого с каждым. Под малыми группами понимаются два или более лица, взаимодействующие между собой таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

2. *Первичные* (коллективы отделов, служб, подразделений, где существует непосредственный контакт между членами группы) и *вторичные* (для общения в этих группах не обойтись без посредника, т.е. степень взаимодействия членов группы достаточно низка).

3. *Формальные* (имеющие юридический статус, создаваемые руководством для закрепления разделения труда и улучшения его организации) и *неформальные* (образуются спонтанно для удовлетворения тех интересов работников, которые по какой-либо причине не удовлетворяются в рамках формальной группы).

Неформальные группы образуются из формальных организаций, и их деятельность, как правило, отличается от ожиданий менеджмента, что обусловлено, как минимум, тремя причинами. Во-первых, *работники организаций ведут себя не так, как планировалось менеджментом* (более производительно (в сравнении с планами) или менее, так как в процессе труда они опираются на индивидуальный опыт и знания). Во-вторых, *каждый сотрудник обычно взаимодействует с другими людьми*, причем отнюдь не по установленным высшим менеджментом правилам. В-третьих, *системы отношений, верований и предпочтений работников* могут существенно отличаться от ожиданий менеджмента.

Особое значение неформальных групп связано с тем, что их взаимодействие с формальными системами определяет эффективность организации. Формальные планы и политика предприятия не адекватны динамике проблем, поскольку они не всегда учитывают возможные трудности и ха-

рактируются незначительной гибкостью (в отличие от неформальных отношений).

Еще одно достоинство неформальных групп состоит в том, что они способствуют снижению управленческой нагрузки. В случае, когда менеджер уверен, что неформальная группа поддерживает цели предприятия, исчезает необходимость жесткого контроля, появляется возможность делегирования полномочий и децентрализации власти.

Одна из основных проблем неформальных групп – противостояние переменам, ибо каждая группа стремится оградить принятые в ней взаимодействия от внешнего влияния. Очевидно, что неформальные организации могут оказывать существенное давление на своих членов.

Нередко деятельность предприятия осложняется ролевыми конфликтами, когда сотрудники пытаются соответствовать требованиям как неформальных групп, так и организации. Избежать подобных конфликтов позволяет тесное взаимодействие менеджеров и неформальных групп.

Еще одной проблемой является наличие внутригрупповых конфликтов и противостояний, что отрицательно сказывается на производительности и выполнении производственных заданий.

Достоинства неформальных организаций наиболее ярко проявляются в сплоченных группах. Под **сплоченностью** обычно понимается степень, в которой члены группы поддерживают друг друга, полагаются на помощь коллег, стремятся к пребыванию в рядах коллектива.

Выделяют несколько стадий сплоченности группы (рисунок 2.1). На каждом этапе возможно появление негативных тенденций развития и возврат группы на предыдущие стадии развития или вообще распад группы.

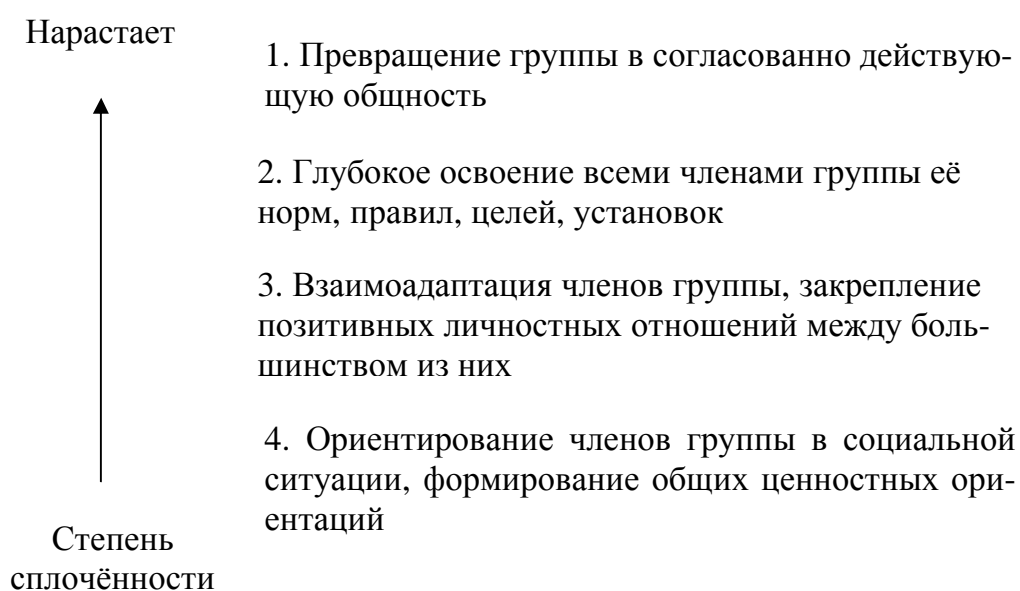


Рисунок 2.1 – Стадии сплоченности группы

На стадии формирования коллектива решаются проблемы совместимости членов коллектива. Эта же задача возникает в случае каких-либо изменений в составе группы, в статусе ее членов, в организации и условиях труда группы, в расстановке рабочих мест, в технологии или просто при появлении признаков неблагополучия в коллективе, напряженности во взаимоотношениях.

Трудовой коллектив – это живой организм, все элементы которого меняются под влиянием внешних и внутренних факторов. В социологии труда различают следующие виды совместимости:

- ◆ **физическая** (по силовым параметрам, по выносливости);
- ◆ **психофизиологическая** (по параметрам анализаторских систем, таких как зрительная, обонятельная, осязательная, слуховая);
- ◆ **социально-психологическая** (по интегрированным личностным свойствам, таким как характер, темперамент, коммуникативность, вкусы, пристрастия);
- ◆ **социально-идеологическая** (по идейным взглядам, социальным ценностям, установкам).

В разных трудовых обстоятельствах требования к степени совместимости различны, но решать эту задачу необходимо всегда. Для повышения эффективности функционирования организации менеджерам целесообразно находиться в тесном взаимодействии с неформальными группами. Для этих целей следует идентифицировать неформального лидера.

Поскольку неформальные группы находятся вне сферы контроля менеджмента, их невозможно запретить приказом по предприятию. Поэтому целесообразно выполнять некоторые правила, которые позволят наиболее эффективно взаимодействовать формальной и неформальной организации.

1. Необходимо принять и понять неформальные группы, существующие на предприятии.
2. Следует определить принятые в группе установки и образцы поведения.
3. Прежде, чем предпринимать какие-либо действия по отношению к неформальной группе, целесообразно оценить возможные последствия.
4. Необходимо по возможности найти компромисс между интересами неформальной группы и требованиями фирмы.
5. Следует избегать ненужных угроз в отношении участников неформальных групп.

Современная ситуация имеет переходный характер и уже потому достаточно сложна. Старая модель управления поведением утратила свою силу, необходимо искать ей замену. В настоящее время существует значительное число разработок и подходов к вопросам управления поведением групп, в основном зарубежных авторов. Одно из новейших направлений

исследований формальных и неформальных групп в организациях – множество *альтернативных методов структурирования групп*, основное внимание в которых уделяется программам управления качеством. Некоторые из них направлены на стимулирование креативных идей, другие – на минимизацию влияний различий в статусе членов групп.

Второе направление – предварительная разработка *ситуационных моделей* действий менеджеров. В некоторых из них предпринимается попытка оценить степени свободы членов группы в процессах принятия решений, в других – акцент делается на некоторые из желаемых результатов и предлагаются наиболее адекватные групповые процессы решений.

Еще одно направление – *системы поддержки групповых решений*, которые предусматривают использование современных информационных технологий, что позволяет преодолеть коммуникативные барьеры, структурировать процесс решений и управлять групповыми дискуссиями.

Предпринимаются попытки использовать опыт стран с развитой рыночной экономикой на отечественных предприятиях. Однако делать это необходимо осторожно, с учетом национальных, культурных, религиозных и иных особенностей.

### ***3. Организация как объект – субъект в системе управления персоналом и руководство ею***

*Организация* – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Типология хозяйственных («экономически ориентированных») организаций, по М. Веберу, такова:

- собственно «экономические организации», регулируемые материальным интересом;
- экономические организации, регулируемые неэкономическими способами («экономически регулятивные»);
- неэкономические организации, выполняющие экономические функции («экономически активные»);
- организации, осуществляющие неэкономический контроль за условиями экономической деятельности.

В настоящее время существует несколько подходов к исследованию организаций:

1. **Системный подход** подразумевает исследование свойств и особенностей объекта изучения, установление его существенных признаков, качеств, закономерностей развития, связей, условий, определяющих поведение. Во внутренней среде хозяйственной организации очевидно наличие трех взаимосвязанных подсистем: технологической, организационно-

экономической и социально-психологической. Методом исследований в системном подходе является моделирование процессов.

**2. Социально-психологический подход** базируется на понимании организации как единства и поля взаимодействия социально-профессиональных групп и личностей, основные из которых – работодатели, администрация, наемные работники, при этом наибольшее внимание уделяется руководителям, как лицам, персонифицирующим организацию, наиболее существенно влияющим на её поведение. Методология исследования в основном базируется на достижениях социологии, социальной психологии и психологии.

**3. Технократический подход** исходит из того, что основная цель организации – переработка ресурсов и получение продукции. Критерием успешности организации в этом случае выступает одобрение вышестоящей организацией, задающей цели, выполнение плана или получение намеченного объёма прибыли. С позиций социально-психологического подхода это организации тоталитарного типа или бюрократия в худшем смысле этого слова.

**4. Культурологический подход** предполагает исследование процессов, происходящих на предприятии, через призму культуры фирмы, выделение культуры фирмы в качестве ведущего фактора, определяющего специфику фирмы, особенности взаимодействия работников, требования к работникам и отношение к ним.

Кроме внутренней среды необходимо учитывать внешнее окружение организации. Интегрированными показателями поведения организации по отношению к субъектам внешней среды могут служить такие, как формулировка миссии компании и ее целей, рейтинг компании по результатам исследований, имидж, отношение к персоналу (как к части общества), наличие сертификата по стандартам ISO, проявление специальной ответственности и т.д.

Внутренняя истинная этика бизнеса выражается прежде всего в содержании кадровой политики организации, в отношении к персоналу, которое, в свою очередь, является выражением и реализацией взглядов руководства на персонал.

Можно определить понятия юридической и социальной ответственности.

**Юридическая ответственность** – это необходимость следовать конкретным законам и нормам государственного регулирования, зафиксированным в законах и содержащих определенные санкции за их неисполнение.

**Социальная ответственность** – добровольный отклик организации на социальные проблемы и ожидания общества, вытекающий из воспри-

ятия организацией самой себя как части общества, как коллективного члена сообщества, как системы, в которой должен быть обеспечен целый ряд интересов членов общества: потребителей, акционеров, работников.

В зарубежной теории и практике выработаны различные подходы к реализации ответственности организации. Например, в США существует Бюро безупречного бизнеса – негосударственная некоммерческая организация, существующая за счет членских взносов и предоставляющая услуги и программы покупателям и производителям. Это объединение ведущих компаний, вырабатывающих стандарты или кодексы поведения и следящих за их выполнением как со стороны членов организации, так и остальных участников рынка.

Кристофер Стоун предложил социальные признаки идеально этической корпорации по отношению к большинству субъектов внутренней и внешней среды. В частности им рассматриваются следующие группы признаков: корпорация как гражданское лицо, корпорация как производитель, корпорация как работодатель, корпорация как субъект управления ресурсами, корпорация как объект инвестирования, корпорация как конкурент, корпорация как участник социального развития.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Охарактеризуйте особенности личности как объекта управления. Какие вы знаете методы изучения свойств личности? В чем специфика их применения?
2. Каковы характерные черты группы в организации как объекта управления?
3. Какие подходы к изучению организаций вам известны? Какие показатели поведения организации являются ключевыми?

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. В чем, на Ваш взгляд, должен проявляться принцип индивидуального подхода в управлении персоналом?
2. С какими проблемами может столкнуться менеджер, применяя методы изучения свойств индивидуального и группового поведения?

### **Список использованных и рекомендуемых источников**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. / М. Армстронг ; пер. с англ. под. ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).

2. Бемяцкый, Н.П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П. Бемяцкый, С.Е. Велесько, П. Ройш – Минск : Экоперспектива, 2000. – 320 с.

3. Ньюстром, Дж.В., Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с. : ил.

4. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с. : ил. – (Серия «Учебники для вузов»).

5. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.

6. Чернышев, В.Н. Человек и персонал в управлении / В.Н. Чернышев, А.П. Двинин. – СПб. : Энергоатомиздат, С.-Петербург. отд., 1997. – 568 с.

### Тема 3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Сущность, цели и методология построения системы управления персоналом (СУП).
2. Этапы построения СУП.
3. Нормативно-методическое и правовое обеспечение СУП.

#### ***1. Сущность, цели и методология построения системы управления персоналом***

Система управления персоналом представляет собой совокупность методов, приемов, процедур воздействия организации на своих сотрудников с целью их максимального использования для достижения организационных целей.

Главной целью системы управления персоналом на предприятии выступает обеспечение предприятия кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

При построении системы управления персоналом необходимо руководствоваться следующими принципами:

*1. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:* принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства, принцип первичности функций управления персоналом, принцип оптимального соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом, принцип оптимального соотношения управленческих ориентаций, принцип потенциальных имитаций, принцип экономичности, принцип прогрессивности, принцип перспективности, принцип комплексности, принцип оперативности, принцип оптимальности, принцип простоты, принцип научности, принцип иерархичности, принцип автономности, принцип согласованности, принцип устойчивости, принцип многоаспектности, принцип прозрачности, принцип комфортности.

*2. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом:* принцип концентрации, принцип специализации, принцип параллельности, принцип адаптивности (гибкости), принцип преемственности, принцип непрерывности, принцип ритмичности, принцип прямоточности.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом предприятия. Для построения системы управления персоналом используются различные методы:

*Системный анализ* служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом.



*Метод декомпозиции* позволяет расчленить сложные явления на более простые.

С помощью *метода последовательной подстановки* изучают влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, элиминируя действие других факторов.

*Метод сравнений* позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом.

*Динамический метод* предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

*Метод структуризации целей* предполагает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

*Экспертно-аналитический метод* совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала к этому процессу.

*Нормативный метод* предусматривает применение системы норм и нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организацией в целом и системы управления персоналом, разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

*Параметрический метод.* Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

*Метод функционально-стоимостного анализа* позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом, который требует наименьших затрат и является эффективным с точки зрения конечных результатов.

С помощью *метода главных компонентов* можно отразить в одном показателе свойства нескольких показателей.

*Балансовый метод* позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки.

*Опытный метод* базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

*Метод аналогий* заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом.

Наибольший эффект и качество функционирования системы управления персоналом достигается в том случае, когда применяется *система методов* в комплексе. Применение методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчётов.

## 2. Этапы построения СУП

Процесс формирования (СУП) на предприятии может быть представлен в виде трёх взаимосвязанных стадий (этапов) (рисунок 3.1.)

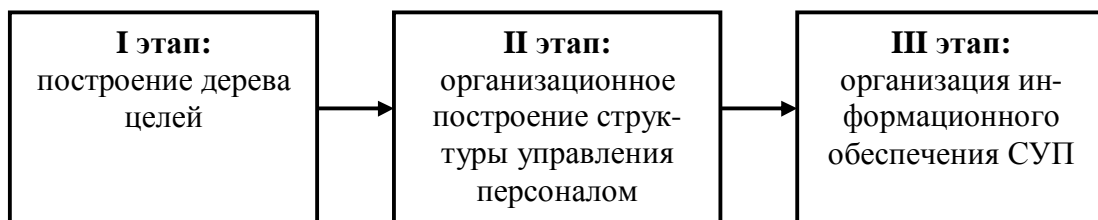


Рисунок 3.1 – Этапы построения СУП на предприятии

Формирование СУП на предприятии предполагает, прежде всего, построение «дерева целей», причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей фирмы.

Приступая к построению дерева целей предприятия, необходимо учитывать, что специалисты выделяют, как правило, восемь ключевых пространств целей деятельности организации: положение на рынке, инновации, производительность, ресурсы, доходность, управленческие аспекты, персонал, социальная ответственность. Кроме того, все цели организации можно разделить на экономические и неэкономические. Большинство специалистов на первое место ставят экономические (финансовые цели).

Целями второго уровня выступают научно-технические (обеспечение заданного технического уровня продукции, совершенствование технологии производства), производственно-коммерческие (производство и реализация продукции в заданном объеме и с заданной ритмичностью) и социальные (достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников). Эти цели составляют, как правило, первый уровень дерева целей.

При внимательном рассмотрении целей работников и целей предприятия можно заметить, что они не противоречат друг другу. Система це-

лей является основой при определении состава функций управления. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных субъектов для достижения общих целей организации.

После построения дерева целей переходят ко второму этапу построения СУП, на котором решаются вопросы, касающиеся организационной структуры службы управления персоналом на предприятии: выявление структурных звеньев службы, формулирование их задач и функций, построение структуры управления персоналом в зависимости от специфики работы предприятия.

Прежде чем приступить к формированию организационной структуры службы управления персоналом, необходимо очертить круг функций, традиционно закреплённых за данным структурным подразделением. При формировании организационной структуры службы управления персоналом, следует также учитывать особенности предприятий.

Таким образом, на основе вышесказанного можно отметить, что формирование организационной структуры службы управления персоналом необходимо осуществлять с учетом следующих факторов:

- общей численности работников организации;
- конкретных условий и характерных особенностей организации, связанных со сферой ее деятельности;
- социальной характеристики организации, структурного состава её работников, их квалификации;
- сложности и комплексности решаемых задач по управлению персоналом;
- технического обеспечения управленческого труда и др.

Особенности предприятия (главным образом его размеры) определяют вид организационной структуры службы управления персоналом. Варианты организационных структур 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.

Оптимальным принципом формирования организационной структуры службы управления персоналом является *рациональное делегирование полномочий*. Для реализации данного принципа необходимо всю процедуру решения какой-либо задачи в сфере управления персоналом разбить на несколько частей таким образом, чтобы результат каждого частного решения являлся промежуточным результатом решения общей задачи. За промежуточный результат несет ответственность кто-либо из исполнителей.

При распределении прав и ответственности исполнителей целесообразно составлять баланс прав и ответственности в виде матрицы, по стро-

кам которой указываются функции, по столбцам – все исполнители по данным функциям, а пересечение строк и столбцов содержит две части: ответственность (полная или по какому-либо промежуточному результату) за выполнение функции и права, необходимые для реализации ответственности, указанной в этом же пересечении строк и столбцов. Составленная таким образом матрица служит основой для разработки должностных инструкций.

На третьем этапе формирования системы управления персоналом в зависимости от организационно-структурного построения службы управления персоналом прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений.

Эффективность функционирования системы управления персоналом в значительной мере зависит от информационной базы, под которой понимается совокупность всех сведений, данных, фактов, знаний относительно исследуемого объекта (персонал). Информационная база отражает состояние персонала и определяет направления его развития. Собственно любое управленческое решение должно основываться на знании ситуации, влияющих факторов, их взаимосвязей.

Основным источником первичной информации о персонале являются кадровые документы: личные листки по учету кадров, личные карточки работников; приказы и распоряжения, издаваемые руководством в отношении личного состава; первичная учетная и отчетная информация (табели учета отработанного времени, документы, характеризующие причины потерь рабочего времени и т.д.).

Другой источник информации – работники предприятия. Важное значение имеет проведение опросов, тестирования работников и т.д. Данная информация является достаточно значимой при изучении межличностных отношений в коллективе (при условии сохранения конфиденциальности).

Внешняя информация представлена, как правило, нормативной документацией (трудовое законодательство) и информацией, характеризующей рынок труда (исследования, проводимые государственными и частными агентствами), а также методической информацией.

Необходимость сбора, хранения, обработки, анализа большого объема разнообразной кадровой информации, предоставления ее пользователям в удобной форме ставит задачу создания на предприятии соответствующей информационной системы.

Применение экономико-математических методов, средств вычислительной техники и связи позволяет оптимизировать процесс принятия решения в системе управления персоналом. Для этих целей целесообразно внедрение системы автоматизированной обработки информации. Желает

тельно, чтобы информационная система имела своё организационное оформление в виде автоматизированной системы управления кадрами (или ее варианта – автоматизированного рабочего места специалиста кадровой службы), выполненной на базе ПЭВМ. Итогом проведения мероприятий на всех трёх этапах является формирование системы управления персоналом предприятия (рисунок 3.2).

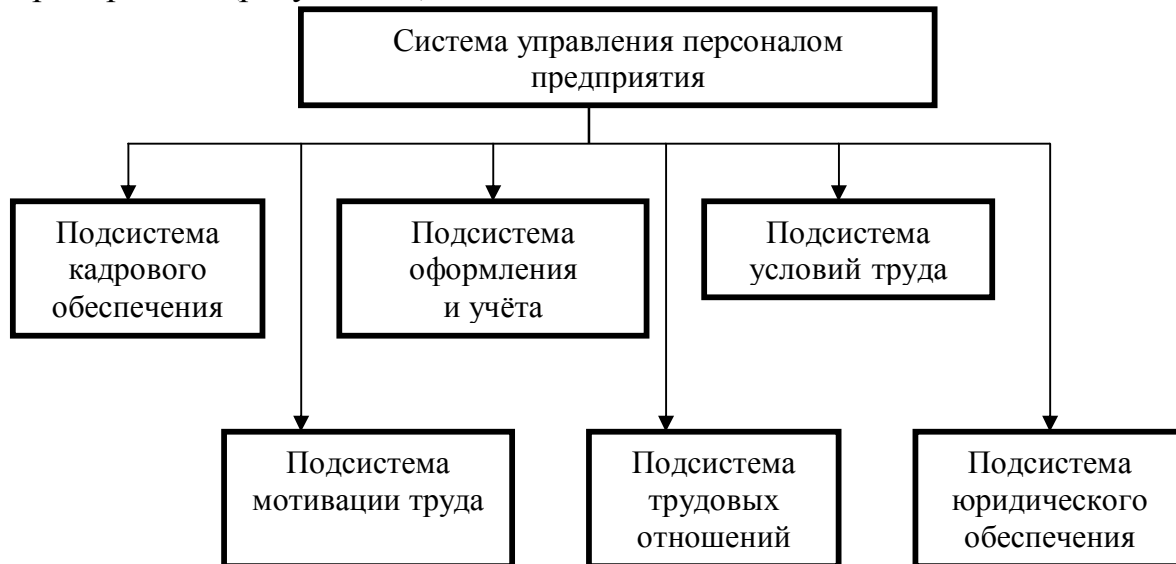


Рисунок 3.2 – Система управления персоналом на предприятии

Данная модель представляет систему управления персоналом как совокупность шести подсистем, которые в соответствии с принципом системности также могут быть представлены в виде систем.

Подсистема кадрового обеспечения включает мероприятия, связанные с планированием персонала, развитием и оценкой персонала, кадровым регулированием, маркетингом персонала и его расстановкой. Данная подсистема определяет место работника в производственном процессе и профессионально-производственной структуре предприятия. Эта подсистема предопределяет эффективность трудового процесса.

Подсистема оформления и учета связана с ведением кадровой документации, кадровой статистикой, оформлением приёма, увольнения и перемещения работников.

Подсистема условий труда – совокупность элементов производственной среды, оказывающих влияние на работоспособность, здоровье человека, его отношение к труду, развитие личности.

Подсистема трудовых отношений – совокупность линейных, функциональных и неформальных отношений, формирующих микроклимат на предприятии и влияющих на эффективность труда работников предприятия.

Подсистема мотивации представляет совокупность мероприятий по управлению побудительными причинами, определяющими отношение персонала к труду.

### ***3. Нормативно-методическое и правовое обеспечение СУП***

Нормативно-методическое обеспечение СУП – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие правила, нормы, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утверждённые в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

К нормативно-методическим документам относят:

- нормативно-справочные документы, содержащие информацию о первичных операционных нормах времени, производных нормах и нормах, нормах, установленных вышестоящими организациями;

- документы организационно-распорядительного, организационного и организационно-методического характера: законодательные акты по вопросам труда и кадров, приказы, распоряжения, должностные инструкции и т.д.;

- документы технического, технико-экономического и экономического характера: часовая тарифная ставка, коэффициенты доплат, нормы рабочих мест и т.д.

Каждая организация разрабатывает свой пакет документов на основе типовых.

К основным документам относят: правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, положения об отделах, штатное расписание, коллективный договор.

Правила внутреннего трудового распорядка, как правило, включают следующие разделы:

- Общие положения.
- Порядок приёма и увольнения рабочих и служащих.
- Основные обязанности рабочих и служащих.
- Основные обязанности администрации.
- Рабочее время и его использование.
- Поощрение за успехи в работе.
- Ответственность за нарушения трудовой дисциплины.

Коллективный договор разрабатывается при непосредственном участии подразделений службы УП, профсоюзного комитета и администра-

ции. Коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

Положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения: его задачи, функции, права, ответственность.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

Правовое обеспечение системы управления персоналом представлено прежде всего Трудовым кодексом РБ, а также другими нормативными актами, регламентирующими отношения в трудовой сфере и рассматривающими вопросы охраны труда, оплаты труда, нормирования труда и т.д.

Комплексное применение системы нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом позволит организации в полной мере реализовывать принципы социальной и юридической ответственности.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Раскройте сущность и значение системы управления персоналом на предприятии.
2. Каковы основные принципы и методы построения системы управления персоналом?
3. Дайте характеристику основных этапов построения системы управления персоналом в организации.
4. В чем назначение нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом?

## **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. В чем особенности построения системы управления персоналом в различных организациях? Обязательно ли, на ваш взгляд, наличие всех подсистем?
2. По каким критериям можно оценить эффективность построения и функционирования системы управления персоналом в организации?

### Список использованных и рекомендуемых источников

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 320 с.
3. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е.В. Маслов ; под ред. П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА – М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
4. Седегов, Р.С. Управление персоналом : курс лекций / Р.С. Седегов, А.А. Брасс – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 174 с.
5. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
6. Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э.А. Уткин. – М. : АКАЛИС, 1996. – 156 с.



#### Тема 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

1. Факторы и условия стратегического менеджмента персонала
2. Стратегия кадровой политики
3. Стратегическая ориентация на деловую активность сотрудников.

Практика формирования резерва персонала управления

##### *1. Факторы и условия стратегического менеджмента персонала*

Принципиальные идеи стратегического менеджмента персонала (СМП) были разработаны в 80-е гг. XX в. и составили основу ряда практических концепций зарубежных стран. Однако переход от бесспорного признания важности СМП в плоскость работы с персоналом на практике не всегда полностью удается. Это связано со сложностью новых задач, отсутствием отработанной технологии СМП.

Чтобы СМП из концепции трансформировался в практическую деятельность, должен быть учтен целый ряд взаимосвязанных факторов:

- руководство предприятия должно осознать роль СМП и полностью признать проект «СМП», избавившись от формального к нему подхода. Инновации в области СМП могут серьезно улучшить и стабилизировать позицию предприятия;
- должна быть изменена работа отделов кадров, осуществлен переход от делопроизводства к менеджменту персонала, включая новые функции, например маркетинг персонала. Приобретение перспективного сотрудника есть такой же продукт работы менеджера по персоналу, как и производство изделия для менеджера, работающего в цеху;
- приглашение консультантов-специалистов по СМП, которые, опираясь на стратегию предприятия, ищут варианты ее усиления за счет кадрового обеспечения предстоящего развития или перемен.
- все уровни управления, а также функциональные подразделения должны участвовать в проекте «СМП». Только тогда можно достигнуть успеха.

СМП – залог будущего успеха, который не может быть достигнут никаким другим способом. Но в то же время его применение требует представления о том, что включает в себя данная стратегия:

1) проведение опроса реальных клиентов. Ориентация на клиентов для выяснения сути работы с персоналом означает конкретизацию целей клиентов, чтобы потом выбрать направления творческих процессов на предприятии и определить для них уровень квалификации, необходимые специальности и стратегию предприятия;

2) производственная работа с персоналом в контексте выяснения путей повышения эффективности его использования;

3) выяснение мотиваций и интересов сотрудников, степени их удовлетворенности трудом, зарплатой, организацией труда.

К факторам стратегического управления персоналом можно отнести неопределенность и риски; время; возрастающую фрагментацию рынков; качество, дизайн, сервис; уменьшение значения размеров предприятия; гибкость благодаря децентрализации; сокращение иерархических структур; необходимость постоянной учебы.

*Неопределенность и риски.* В экономически сложное время руководству и сотрудникам приходится действовать в состоянии сомнений и неуверенности, без гарантий успеха. Динамично изменяющиеся условия нередко сокращают стратегические временные горизонты до 2–3 лет. Поэтому постоянная учеба становится центральной задачей.

*Время как решающий фактор конкуренции.* Формула успеха сегодня не стоимость – прибыль, а стоимость – прибыль – время.

*Возрастающая фрагментация рынков.* Жизненно важная для предприятия ориентация на клиента содействует постепенной сегментации рынка. Возникает необходимость исследования потенциальных потребностей клиентов и учета их специфики.

*Качество, дизайн, сервис – решающие факторы успеха.* Такие факторы, как экономичность, надежность или безопасность, не могут рассматриваться вне интересов клиентов и их экономически дифференцированных возможностей.

*Оптимальные размеры.* Вопрос об оптимальных размерах предприятия возникает в связи с тем, что оно должно сохранять лидерские позиции в своем сегменте рынка.

*Гибкость благодаря децентрализации.* Крупные предприятия требуют реструктуризации в гибкие рыночно ориентированные предпринимательские подразделения.

*Сокращение иерархических структур.* Крутая пирамида с более чем тремя уровнями иерархии (их число иногда доходит до семи) становится достоянием исторического процесса развития организационных структур. Иерархические структуры не имеют шансов в будущем. Но уменьшение уровней управления не означает сокращения персонала. Требуется управление персоналом, обеспечивающее гибкое его использование и развитие.

*Необходимость постоянной учебы.* Необходимость учебы декларируется многими предприятиями, но зачастую ей уделяется недостаточно времени, в связи с чем она еще не стала фактором получения преимуществ в конкурентной борьбе.

## **2. Стратегия кадровой политики**

Стратегия кадровой политики подчинена общей стратегии организации, ее стратегическому планированию. Кадровый менеджмент определяется целями и задачами организации. Его функции связаны с обеспечением и поддержанием работоспособности персонала.

Вопрос о преодолении разрыва между новыми организационными формами и старыми способами управления людьми в организациях назрел и в Республике Беларусь. Все более важным стратегическим ресурсом становится сочетание энергии, знаний, предприимчивости, усердия и работоспособности персонала.

**Стратегия управления человеческими ресурсами** состоит в определении путей развития этих компетенций у всего персонала организации и каждого из ее сотрудников в отдельности. Другими словами, стратегия управления персоналом – это «планы, использующие предоставляемые внешней средой возможности для упрочения и сохранения конкурентоспособности компании с помощью ее сотрудников». Как и стратегия развития организации в целом, стратегия управления персоналом разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой.

Однако стратегия кадровой политики не только строится на подготовке персонала, но и зависит от имеющихся кадровых ресурсов и резервов, а также от состояния деловой активности сотрудников. Кроме того, приходится вносить существенные поправки в связи с жесткими финансовыми ограничениями.

Стратегия кадровой политики конкретизируется в планах по формированию и развитию кадрового потенциала. Она включает:

- стратегию использования персонала;
- развитие фирменного стиля работы, в частности отношений между сотрудниками;
- развитие персонала, его обучение и переподготовку;
- единые принципы и технику кадрового регулирования, особенно отбора и высвобождения персонала;
- прогноз спроса на персонал, его качество, количество, квалификацию, специальность, структуру;
- прогноз предложений персонала, его маркетинг, возможность лизинга.

Задержка разработок новых технологий на многих ранее преуспевающих предприятиях связана с недостаточным вниманием к планированию потребностей в персонале.

Разработка стратегии управления персоналом начинается с сопоставления организационных компетенций, необходимых для реализации общей стратегии развития, и фактического состояния человеческих ресурсов организации и определения несоответствия между ними. Как правило, существует достаточно много областей такого несоответствия, и организация бывает не в состоянии заняться ликвидацией каждого из них. Руководство должно определить приоритеты, т.е. те области несоответствия, на которых в первую очередь следует сосредоточить ограниченные организационные ресурсы. Существует множество подходов к определению приоритетов. Некоторые компании доверяют опыту и интуиции своих руководителей и специалистов по управлению персоналом, предоставляя им право выбирать наиболее актуальные направления развития. Недостатком такого подхода является зависимость суждений руководителей от занимаемых ими позиций в организации, неспособность объективно представить потребности организации в целом. Большинство крупных компаний используют формальные методы определения приоритетов, которые позволяют оценить такие факторы, как важность каждой компетенции для организации в целом, способность организации эффективно повысить ее уровень, фактор времени, мнение руководителей и т.д.

Еще один подход к определению приоритетов стратегии управления человеческими ресурсами состоит в определении тех компетенций, которые могут обеспечить ей устойчивое преимущество перед конкурентами, гарантирующее увеличение объемов продаж, расширение круг потребителей, сокращение издержек и рост прибыли в долгосрочной перспективе.

Разработка собственно стратегии управления персоналом сходна с разработкой стратегии развития организации и состоит в определении курса действий, времени его реализации, показателей оценки прогресса и выработки планов организационно-технических мероприятий по реализации этого курса действий. Стратегия определяет общее направление работы, фокус для реализации планов организационно-технических мероприятий. Так же, как и при разработке бизнес-стратегии, при формулировании стратегии управления персоналом используются два подхода: «снизу – вверх» и «сверху – вниз».

При использовании подхода «сверху – вниз» высшее руководство определяет общую стратегию управления персоналом для всей организации, которая впоследствии разбивается на стратегии и планы для каждого из ее подразделений. За счет участия высшего руководства обеспечивается высокое качество оценки внешней среды и определения тенденций в ее динамике, связь со стратегией развития организации, определение приоритетов, актуальных для всей организации. Стратегия и планы управления персоналом, разработанные высшим руководством, определяют ос-

новые направления формирования стратегии и планов для следующего уровня руководства и т.д. При таком подходе центральной является проблема мотивации руководителей низовых подразделений и их подчиненных на реализацию «чужих» для них планов.

Эта проблема является значительно менее актуальной при планировании «снизу – вверх», когда каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы организационно-технических мероприятий, которые впоследствии интегрируются в единый план организации. Недостатками этого подхода являются неадекватная компетентность низовых подразделений в оценке динамики внешней среды, понимании общей стратегии развития организации, ее приоритетов и возможностей, а также сложность согласования планов различных подразделений между собой. Как правило, руководство организации разрабатывает и направляет в подразделения стратегию управления персоналом на долгосрочный период (3–5 лет), на основании которой составляются планы организационно-технических мероприятий для каждого из подразделений на более короткие периоды (1–2 года), которые впоследствии утверждаются руководством. Часто для проведения анализа динамики внешней среды и формулирования стратегии управления персоналом создаются временные группы из сотрудников организации различных уровней (с привлечением и без привлечения внешних консультантов), что позволяет обеспечить соединение взглядов «сверху» и «снизу» на организацию и ее персонал.

Так же как миссия организации стратегия управления персоналом должна представлять собой достаточно краткую формулировку курса действий, которая может стать своего рода руководством для создания конкретных планов организационно-технических мероприятий.

На основе стратегии управления человеческими ресурсами и для обеспечения ее реализации разрабатываются **планы организационно-технических мероприятий (ОТМ)**. В отличие от стратегии в целом планы содержат набор конкретных действий, сроки и методы их реализации, а также потребности в ресурсах – человеческих, материальных, финансовых. Как правило, планы составляются на один календарный год и могут пересматриваться в течение этого периода. Существует несколько моментов, которые обеспечивают эффективность процесса разработки планов и успех в их реализации:

- согласованность с общей стратегией организации и со стратегией управления человеческими ресурсами;

- учет организационных ресурсов. Принцип «жизни по средствам» полностью применим к планированию человеческих ресурсов. Включение в план даже нескольких мероприятий, которые организация не в состоянии выполнить, может привести к эффекту домино и нанес-

ти серьезный ущерб реализации как всей стратегии управления персоналом, так и общей стратегии развития предприятия;

■ непротиворечивость культуре организации и мини-организации (подразделения). Любые нововведения встречают сопротивление или в лучшем случае нейтральное отношение со стороны персонала. Степень восприятия этих нововведений прямо пропорциональна их совместимости с организационной культурой. (Этот пункт следует проигнорировать, если изменение организационной культуры является целью стратегии управления персоналом.)

Консолидация этих мероприятий позволяет создать функциональные планы: план в области подбора и приема на работу, развития, компенсации, оценки.

### ***3. Стратегическая ориентация на деловую активность сотрудников. Практика формирования резерва персонала управления***

Концепция деловой активности включает миссию предприятия, содержание его ролей на рынке, в обществе и фирменный стиль управления.

Концепция деловой (хозяйственной) активности организации (предприятия) как показывает опыт успешно работающих фирм, включает:

- ценностные ориентации владельцев предприятия, их представление о его назначении, миссии, кредо;
- степень самостоятельности предприятия, его роль в регионе, отрасли, обществе;
- принципы взаимоотношений с сотрудниками;
- цели предприятия, т.е. какую продукцию и для кого оно выпускает, прибыль, инновации, перспективы экономического развития;
- потенциал предприятия (кадровый, в сфере сбыта, сервиса науки).

Положения концепции должны предоставлять предприятию высокую степень свободы действий на длительный период времени, концепция в целом является генеральной директивой конкретной фирмы. Поэтому ее нельзя обобщать настолько, чтобы она была применима в отношении другого предприятия. Концепция служит для идентификации конкретного предприятия, выражает его специфические цели, задачи, устремления, подчеркивает особенный, индивидуальный характер.

Общих правил разработки концепции деловой активности не существует. То же относится и к индивидуальным стилям лидерства или фирменному стилю управления. Концепция деловой активности организаций, находящихся в условиях экономического кризиса, давно уже требует своего практического воплощения. Ее внедрение должно учитывать две сто-

роны управления предприятием: организационно-техническую, включающую его деловую сферу и принципы хозяйствования, относящиеся к предприятию как единому целому, и социально-экономическую, охватывающую сферу отношений, управления людьми и принципы поведения с группами людей, чьи интересы учитываются предприятием.

В части, касающейся деловой сферы, в концепции определяются общие цели предприятия и предмет его деятельности. В обязательствах по отношению к сотрудникам отражены следующие позиции: условия и оплата труда, гарантии рабочих мест, участие в прибылях, социальные льготы, возможность повышения квалификации, карьеры, сотрудничество и определенная свобода действий в духе солидарного стиля управления, участие в подготовке решений, развитие самоуправленческих начал трудовых коллективов. Такие обязательства не должны быть односторонними, поэтому в них отражаются и те надежды, которые предприятие возлагает на работников.

Содержание этих концепций и механизмы их реализации зависят от форм собственности (частная, государственная, коммунальная) и хозяйствования (малое предприятие, акционерное общество и др.).

Реализация принципов хозяйствования или концепции деловой активности происходит в процессе кадрового регулирования, изменения стиля лидерства и при участии как сотрудников, так и инвесторов. Ресурсы личности могут быть наиболее полно реализованы только в случае, если руководство предприятия будет относиться к людям гуманно и видеть в сотрудниках комплекс человеческих качеств, отражающих их сущность.

В практике работы предприятий Республики Беларусь стратегическое управление персоналом связано с формированием резервов специалистов и руководителей различных уровней управления.

По уровню конкретизации и спектру предъявляемых требований резерв персонала управления можно классифицировать на социальный, потенциальный, предварительный, окончательный. Каждый из предыдущих видов резерва включает все последующие. Рассматриваемые виды резерва применимы к любой ступени управления: для различных уровней управления существует иерархия резерва от социального до окончательного. Поэтому состав критериев для выдвижения в резерв на ту или иную должность не должен от нее зависеть.

*Социальный резерв* руководящих кадров – резерв в самом широком смысле слова. В него входят все трудящиеся, причем не только данного промышленного предприятия. Критерий здесь один – честный, добросовестный труд на рабочем месте. Прежде всего социальный резерв – это творческая молодежь.

*Потенциальный резерв* образуют руководители, специалисты, рабочие, отвечающие основным требованиям к уровню образования, специальности, возрасту либо способные отвечать им в ближайшее время. Он создает исходную базу формирования собственного резерва в каждом подразделении.

*Предварительный резерв* – это работники из числа потенциального резерва, которые с большей вероятностью, чем другие, могут быть назначены на руководящие должности. Его состав устанавливается по сравнительным оценкам управленческих качеств кандидатов.

В *окончательный резерв* входят только те работники, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям формирования резерва. Величина резерва должна превышать потребности в руководящих кадрах для усиления у кандидатов стимула к совершенствованию. Между количеством отобранных кандидатов и числом вероятных вакансий на практике не удастся достичь соотношения более чем 2:1. Резерв может формироваться из кандидатов, не работающих в подразделении, для которого он предназначен.

*Источниками формирования резерва* являются нижестоящие руководители, а также сотрудники аппарата управления, соответствующие критериям выдвижения в резерв. В спорных случаях предпочтение отдается внутренним источникам, а также тем кандидатам, которые в большей мере обладают такими качествами, как предприимчивость, инициатива, являются неформальными лидерами в своем коллективе, пользуются авторитетом.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Определите сущность, значение и факторы стратегического управления персоналом.
2. В чем заключается сущность и значение стратегии кадровой политики организации?
3. Какие существуют подходы к выработке стратегии управления человеческими ресурсами в организации?
4. Что представляют собой планы организационно-технических мероприятий по реализации кадровой стратегии?
5. В чем заключается стратегическая ориентация на деловую активность?
6. Охарактеризуйте особенности работы с резервом персонала управления в организации.



### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Определите сущность, цели, задачи, принципы и структуру кадровой политики организации.
2. Как вы можете охарактеризовать взаимосвязь между стратегией управления персоналом и стратегией развития организации?

### **Список использованных и рекомендуемых источников**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под. ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш – Минск : Экоперспектива, 2000. – 320 с.
3. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – Минск : Новое знание, 2000. – 430 с.
4. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с. : ил. – (Серия «Учебники для вузов»).
5. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
6. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.

## Тема 5. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
2. План по труду и персоналу.

### *1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования*

Планирование персонала, выступая одной из важнейших управленческих функций, заключается в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации.

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?
- Каким образом можно привлечь необходимый персонал и сократить излишний без нанесения социального ущерба?
- Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалификационных работ и поддерживать их знания в соответствии с требованиями производства?
- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

В процессе планирования действуют принципы:

- оценки работы персонала – чем конкретнее сформулированы ожидаемые результаты, тем точнее можно оценить сотрудников;
- непрерывного обучения и совершенствования кадрового потенциала;
- преемственности кадров.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава, что обеспечивает не только развитие персонала, но и экономический рост предприятия. Эта цель достигается за счет оптимальной структуры персонала и наиболее полной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы.

Выделяют следующую укрупненную схему целей и задач кадрового планирования (рисунок 5.1).

Кадровые стратегии предприятия предполагают:

- разработку основ будущей кадровой политики предприятия;
- создание возможностей должностного и профессионального роста;
- обеспечение развития кадров для выполнения новых квалифицированных работ и адаптации их знаний к изменяющимся условиям производства.



Рисунок 5.1 – Система целей и задач кадрового планирования

Элемент «кадровые цели» включает в себя:

- определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии;
- достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работника.

Кадровые задачи призваны обеспечить организацию таким персоналом, который необходим для достижения целей.

Кадровые мероприятия предполагают:

- разработку плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей фирмы и каждого работника
- определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий.

В планировании персонала можно выделить три направления: структурно-определенное планирование, индивидуальное планирование и коллективное планирование.

*Структурно-определенное планирование* – планирование в рамках основанного на разделении труда производственного процесса (определяются основные положения по применению рабочей силы). Включает планирование штатного расписания и развития организационной структуры предприятия.

*Индивидуальное планирование* – планирование на уровне конкретного сотрудника. Данный вид планирования включает: планирование карьеры сотрудника, планирование обновления персонала.

*Коллективное планирование* – планирование, при котором на первый план выдвигается не отдельный сотрудник, а все сотрудники либо их отдельные группы.

Планирование персонала целесообразно осуществлять в три этапа:

I – прогноз потребности в кадрах. Проводится анализ планов организации и рассчитывается потребность в персонале. На потребность в персонале влияют внешние и внутренние факторы.

II – планирование наличия кадров. Собирается и анализируется вся информация о наличном составе (базовые и переменные данные).

III – выяснение недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению, высвобождению, повышению квалификации кадров.

Важным составным элементом кадрового планирования выступает планирование затрат на персонал. В данном направлении предполагается определение не только затрат, связанных с оплатой труда работников предприятия, но и с финансированием программ по развитию персонала, обеспечением нормальных условий труда, затратами на кадровое регулирование и т.д.

Основными методами планирования персонала выступают: балансовый (в основе которого лежит использование трудовых, материальных и финансовых балансов), нормативный (основан на применении системы нормирования труда и использования принятых норм для определения потребности в персонале и т.д.), экономико-математические методы (позволяют решать задачи оптимального использования имеющихся трудовых ресурсов для достижения максимального результата, ими минимизации затрат).

## ***2. План по труду и персоналу***

Планирование потребности предприятия в персонале осуществляется в плане по труду и персоналу. Значение и роль данного плана обусловлены следующими моментами:

- затраты на содержание персонала составляют значительную часть издержек предприятия, определяют цену реализации продукции, ее конкурентоспособность;

- персонал фирмы является важнейшим фактором производства. Именно от него зависит, насколько эффективно используются на предприятии средства и предметы труда, насколько успешно работает предприятие в целом;

- в настоящее время возрастает коллективный и инвестиционный характер труда. Эффективность инвестиционных проектов во многом зависит от того, насколько скоординированы усилия исполнителей, что может быть обеспечено только на планомерной основе.

*Целью разработки плана по труду и персоналу* является определение рациональной потребности фирмы в персонале и обеспечение эффективного его использования в планируемом периоде времени.

*Основные задачи плана по труду и персоналу:*

- ◆ создание здорового работоспособного коллектива, способного выполнить намеченные тактическим планом цели;

- ◆ формирование оптимальной половозрастной и квалификационной структуры трудового коллектива фирмы;
- ◆ подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала фирмы;
- ◆ совершенствование организации труда;
- ◆ стимулирование труда;
- ◆ создание благоприятных условий труда и отдыха для персонала;
- ◆ повышение производительности и качества труда;
- ◆ обеспечение оптимального соотношения между численностью персонала, заработной платой и производительностью труда в планируемом периоде;
- ◆ ротация персонала;
- ◆ оптимизация средств на содержание персонала.

Структуру плана по труду и персоналу можно представить следующим образом (рисунок 5.2).



Рисунок 5.2 – Структура плана по труду и персоналу

Процесс планирования труда является составной частью тактического планирования. Однако планирование труда и персонала представляет собой более сложный процесс по сравнению с планированием материально-вещественных факторов. Это обусловлено тем, что каждый член трудо-

вого коллектива имеет свои потенциальные трудовые возможности, черты характера и в этом отношении он неповторим. Следовательно, трудовой коллектив как объект планирования не представляет собой сумму работников фирмы, а характеризуется синергетическим эффектом, оценить который чрезвычайно сложно.

В соответствии со структурой тактического плана планирование персонала охватывает планирование труда и планирование оплаты труда. Для этого в плане по труду и персоналу выделяют три раздела: план по труду, план по численности персонала и план по заработной плате.

В плане по труду и персоналу рассчитываются следующие показатели:

- ◆ производительность труда;
- ◆ трудоёмкость изготовления единицы продукции и планируемого объёма товарного выпуска;
- ◆ численность работающих в разрезе различных категорий персонала;
- ◆ планируемая величина затрат на содержание персонала фирмы и её структурных подразделений;
- ◆ численность высвобождаемых и принимаемых на работу работников.

В плане намечаются следующие мероприятия: по совершенствованию организации труда; по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров; по формированию и использованию кадрового резерва. Кроме того, готовятся исходные данные для планирования фонда заработной платы, средней заработной платы работников фирмы и т.д.

План по труду и персоналу связан с основными разделами тактического плана: планом производства и реализации продукции; нормами и нормативами; планом инноваций; планом по издержкам; финансовым планом; экономической эффективностью производства; планом по фондам и др.

План по труду и персоналу разрабатывается на основе плана производства и реализации продукции, поскольку численность персонала напрямую связана с объёмами выпускаемой продукции и оказываемых услуг. В то же время потребность в персонале зависит от степени обоснованности применяемых на предприятии норм и нормативов.

Финансовый план и план по фондам характеризуют экономические возможности и результативность хозяйственной деятельности фирмы, определяют размер средств, направляемых на оплату труда, и влияют на величину затрат на содержание персонала фирмы. В свою очередь величина затрат на содержание персонала влияет на уровень издержек фирмы и отражается в плане по издержкам.

План инноваций фирмы содержит мероприятия по совершенствованию организации труда, а также другие инновации. На основе этого раздела тактического плана формируются требования к квалификационно-профессиональному уровню персонала фирмы исходя из планируемых изменений в технике, технологии, организации труда, производства и управления.

В соответствии с указанными требованиями в плане по труду и персоналу составляется план развития персонала. В процессе планирования развития персонала формируется кадровый резерв работников. Основная цель планирования развития персонала – повышение эффективности использования трудового потенциала фирмы.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. В чем сущность кадрового планирования в организации? Каково его значение?
2. Какова система целей и задач кадрового планирования?
3. Какова структура и особенности формирования плана по труду и персоналу в организации?

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Какова система взаимодействия различных подразделений предприятия при формировании плана по труду и персоналу?
2. В чем специфика планирования персонала при разработке бизнес-планов развития организации?

### **Список использованных и рекомендуемых источников**

1. Ильин, А.И. Планирование на предприятии : учебник / А.И. Ильин. – Минск : Новое знание, 2001. – 635 с. – (Экономическое образование).
2. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е.В. Маслов ; под ред. П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
3. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
4. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.

## Тема 6. ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА

1. Понятие карьеры. Виды карьеры. Модели карьеры
2. Планирования карьеры
3. Условия развития карьеры. Проблемы карьеры менеджера

### *1. Понятие карьеры. Виды карьеры. Модели карьеры*

**Карьера** – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; это поступательное продвижение по служебной лестнице, расширение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Есть и такое определение: под деловой карьерой понимается продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Следовательно, карьера имеет объективную и субъективную сторону. Различают карьеру профессиональную и внутриорганизационную.

**Профессиональная карьера** характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей, накопец, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

**Внутриорганизационная карьера** – это последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера, как принято считать, реализуется в следующих направлениях:

**вертикальное**, т.е. подъем на более высокую ступень структурной иерархии; чаще всего именно с ним связывают понятие карьеры, поскольку здесь продвижение наиболее зримо;

**горизонтальное** – это перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (руководитель программы, временной целевой группы и т.п.), либо расширение и усложнение задач в рамках занимаемой ступени с адекватным изменением вознаграждения;

**центростремительное** – это продвижение к ядру, руководству организации, что весьма привлекательно для сотрудников; оно выражается в получении доступа к неформальным источникам информации, в доверительных обращениях и отдельных важных поручениях руководства, приглашениях на встречи и совещания.



Расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает:

1. Планирование служебной карьеры. Осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей).

2. Условия и оплата труда. Определяются в контракте размеры гарантированной оплаты и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии.

3. Планомерное движение кадров. Повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров производится в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

Все многообразие вариантов карьеры получается за счет сочетания четырех основных моделей, а именно: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье».

Карьера «трамплин» широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию. Модель карьеры «трамплин» для линейного руководителя показана на рисунке 6.1.

Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время (например, не более 5 лет). Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице (рисунок 6.2). Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения.



Рисунок 6.1 – Модель служебной карьеры «трамплин»

После назначения на самую высокую должность начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Однако вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия. Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей».

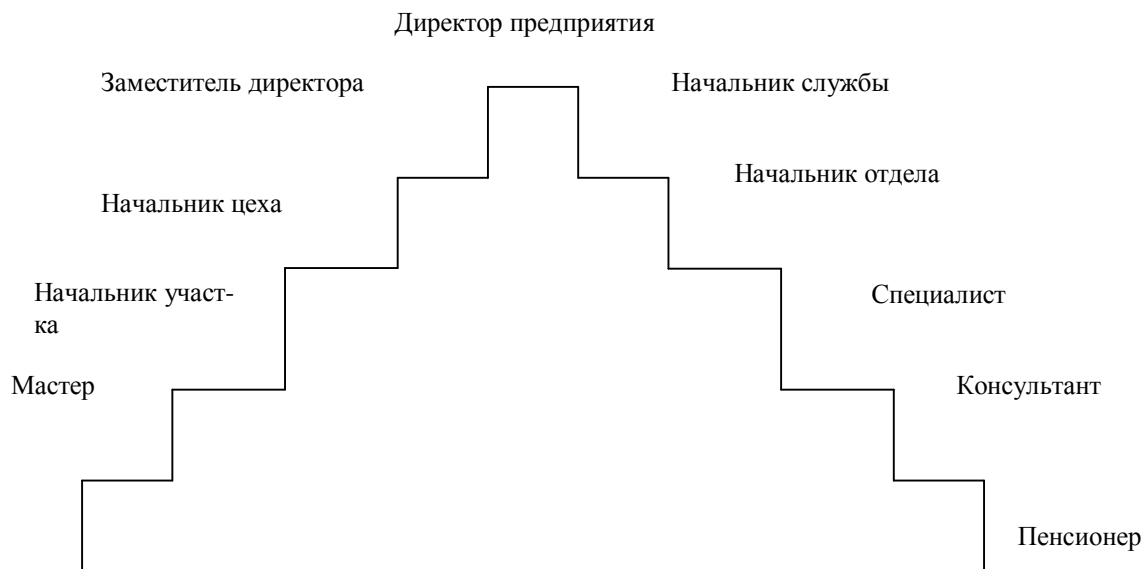


Рисунок 6.2 – Модель служебной карьеры «лестница»

Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжи-

тельное время (1–2 года). Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6–9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельности. Модель карьеры «змея» для линейного руководителя показана на рисунке 6.3. Эта модель предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе.

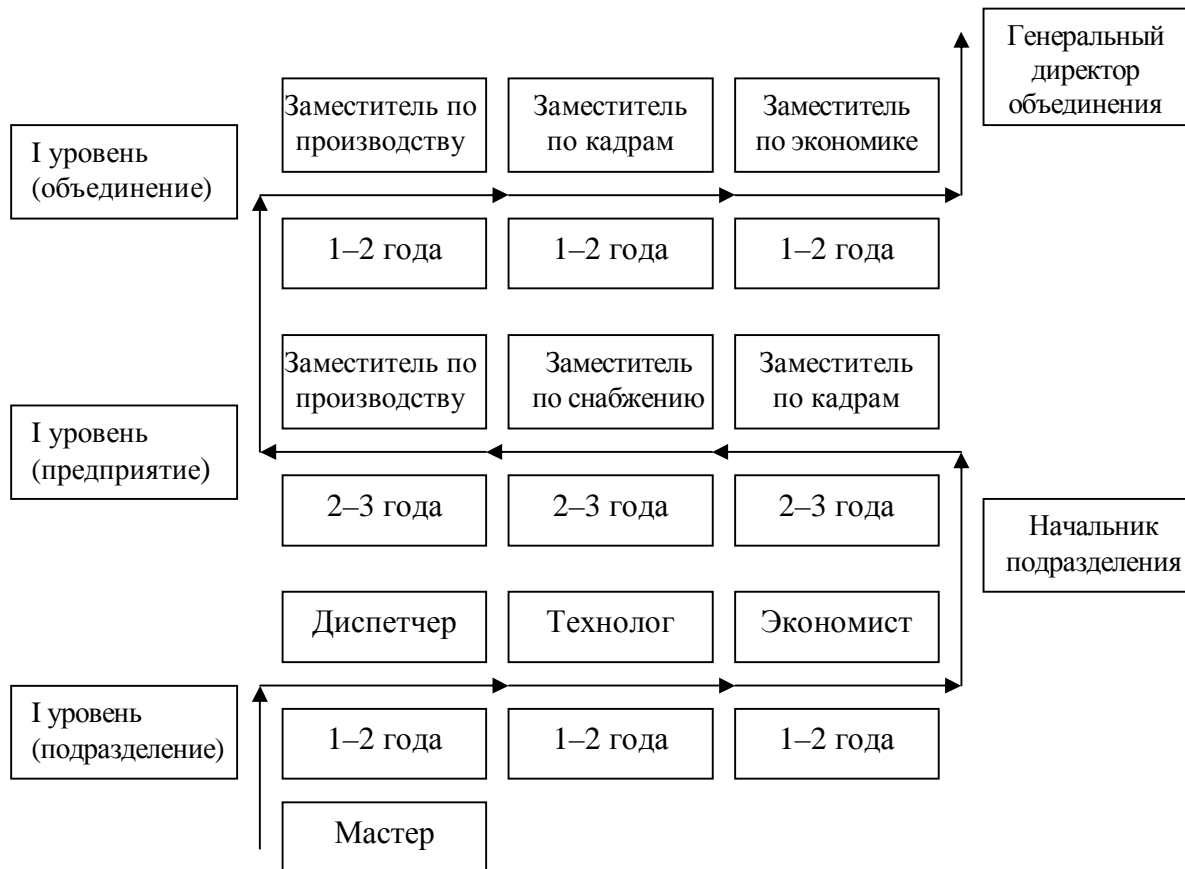


Рисунок 6.3 – Модель карьеры «змея»

Модель карьеры «перепутье» (рисунок 6.4) предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождению руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой догово-

вор в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

По истечении определенного периода (допустим, 5 лет работы в должности начальника цеха) он проходит переподготовку в школе менеджеров с полным комплексом необходимых исследований. Если его профессиональные знания и умения, потенциал и квалификация, здоровье и работоспособность высокие, а взаимоотношения в трудовом коллективе бесконфликтные, то он рекомендуется к занятию более высокой должности посредством назначения или выборов.

Если потенциал руководителя средний, но он обладает профессиональными знаниями и умениями, достаточными для занимаемой должности, имеет хорошее здоровье и психологически устойчив, то он рекомендуется к перемещению на другую должность.

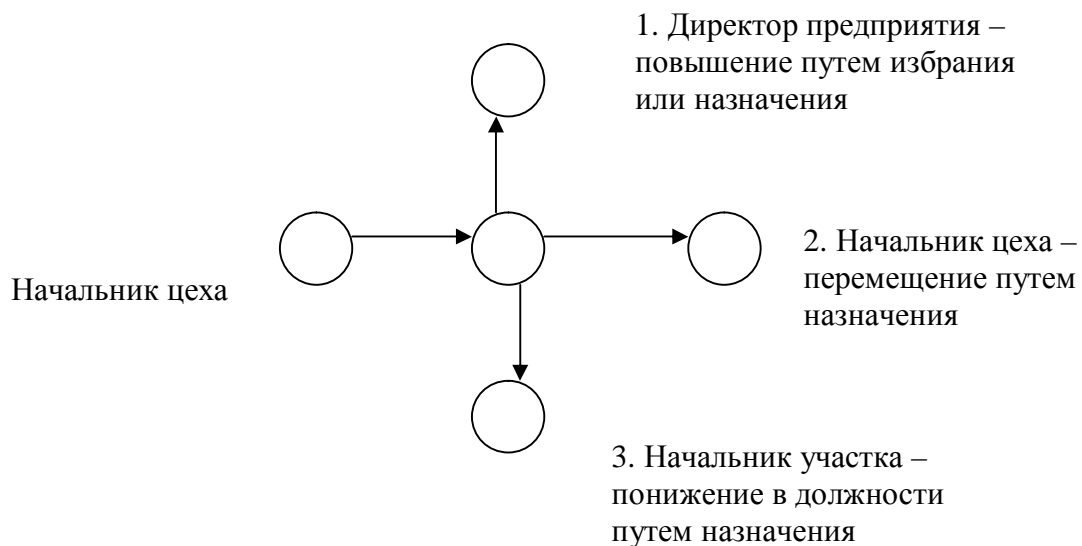


Рисунок 6.4 – Модель карьеры «перепутье»

В случае, когда рейтинг руководителя низкий, профессиональная подготовка не соответствует занимаемой должности, в трудовом коллективе существуют конфликты, решается вопрос о его понижении в должности или увольнении за грубые нарушения философии предприятия.

## 2. Планирование карьеры

Понятие «планирование карьеры» включает определение пути индивидуального профессионального развития. Под карьерой понимается прежде всего продвижение сотрудника по служебной лестнице, это часть его жизни, связанная с производственно-хозяйственной или профессиональной

деятельностью. Карьера дает человеку мотивы, цели, развивает способности, ожидания, которые могут быть реализованы. Каждым человеком успешная карьера понимается по-своему, т.е. носит субъективный характер. Планирование карьеры означает предварительное осмысление занимаемых в будущем должностей и требований к ним. Оно является частью системного развития персонала. Отсюда и сама карьера носит системный характер.

Если на предприятии систематически занимаются планированием карьеры сотрудников, это означает, что там используются современные принципы персонально ориентированной кадровой политики. Современная структура карьеры как производственной системы включает шесть основных позиций:

1. *«Пространство перемещений»*. Речь идет о возможности карьеры со стороны предприятия путем «поставок» должностей и их занятия, что зависит от организационных структур, штатных расписаний и форм самой карьеры или, говоря спортивным языком, «беговых дорожек».

2. *Причины и основания для перемещений*. Имеется в виду возможность занятия вакансий, о возникновении самих вакансий, появляющихся при освобождении должностей, а также при создании определенной обстановки вокруг еще занятых должностей. Существует множество причин возникновения вакансий, например создание должности под конкретного человека, которого надо освободить от занимаемой им в настоящее время должности.

3. *Направления перемещений*. Существуют три направления: вертикальное, горизонтальное (ротация) и горизонтальное, но в перспективную проектную группу.

4. *Профили перемещений*. Они возникают в случае стабильности занимаемой позиции и характерны для крупных предприятий со стабильной иерархией и достаточно многочисленными гомогенными (однородными) должностями. Карьера здесь определяется только положением на иерархической лестнице, т.е. это вариант вертикального перемещения, но с сохранением профиля обязанностей.

5. *Частота перемещения и скорость продвижения*. Речь идет о профессиональной карьере, например от экономиста до главного экономиста. Она определяется временем пребывания сотрудников на своих должностях и зависит прежде всего от барьеров, которые существуют между уровнем иерархии, а также от функциональных разграничений между смежными областями работ.

6. *Уровень активности* предприятия при решении вопросов карьеры сотрудников. Предполагает проведение мероприятий с целью активизации всех основных характеристик карьеры как одной из систем развития со-

трудников. Эта позиция зависит от правового регулирования, размеров предприятия и динамики его развития.

Процесс планирования индивидуальной карьеры начинается с выявления потребностей, интересов, потенциальных возможностей. На этой основе с учетом перспектив организации и объективных личных данных формулируются основные цели карьеры.

Основой планирования карьеры часто становится так называемая **карьерограмма**. Этот документ, составляемый на 5–10 лет, содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой – его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства. Для высшего «уровня управления карьерограмма имеет сложную структуру.

Развитие карьеры создает определенные преимущества для самого работника и для организации.

*Преимущества для сотрудника:*

- более высокая степень удовлетворенности работой в организации, предоставившей ему возможность профессионального роста повышения уровня жизни;
- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

*Организация получает следующие преимущества:*

- мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов;
- планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Осознание этих и других преимуществ побудило руководство многих организаций создать формальные системы управления развитием карьеры своих сотрудников. Одной из наиболее распространенных моделей управления этим процессом стала модель **партнерства по планированию и развитию карьеры** (рисунок 6.5).

Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон: работника, его руководителя и отдела человеческих ресурсов. Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры или, говоря языком современного управления, является владельцем этого процесса. Руководитель выступает в качестве наставника либо спонсора сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет распределением рабочего времени, аттестует сотрудника.

Отдел человеческих ресурсов играет роль профессионального консультанта и одновременно осуществляет общее управление процессом развития карьеры в организации.

После приема на работу специалисты по человеческим ресурсам проводят обучение нового сотрудника основам планирования и развития карьеры, разъясняют принципы партнерства, ответственность и возможности участвующих в нем сторон. Обучение преследует две основные цели: 1) сформировать заинтересованность сотрудников в развитии карьеры и 2) предоставить им инструменты для начала управления собственной карьерой.

Следующим этапом является разработка плана развития карьеры. Сотрудник должен определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, т.е. должность (должности), которые бы он хотел занять в будущем. После этого ему нужно сопоставить собственные возможности с требованиями к интересующим его должностям и определить является ли данный план развития карьеры реалистичным. Если да, то следует продумать, что необходимо для реализации этого плана. На данном этапе сотрудник нуждается в квалифицированной помощи со стороны отдела человеческих ресурсов и собственного руководителя, прежде всего для определения собственных возможностей и недостатков, а также методов развития. Многие организации проводят специальное тестирование для определения сильных и слабых сторон своих сотрудников, результаты которого оказывают существенную помощь в планировании карьеры. Участие руководителя в процессе планирования карьеры позволяет не только провести определенную проверку на соответствие реальности карьерных ожиданий сотрудника, но и вовлечь руководителя в процесс развития карьеры данного сотрудника с самого начала и тем самым заручиться его поддержкой.



Рисунок 6.5 – Процесс планирования карьеры

Важнейшим компонентом процесса управления развитием карьеры является оценка достигнутого прогресса, в которой участвуют все три стороны: сотрудник, руководитель, отдел человеческих ресурсов. Оценка проводится периодически, как правило, один раз в год (часто вместе с аттестацией сотрудника, хотя в последнее время многие организации стремятся разделить эти события) в ходе встречи сотрудника и руководителя, а затем подтверждается отделом человеческих ресурсов. Оценивается не только прогресс в реализации плана, но и реалистичность самого плана в свете произошедших за минувший год событий, эффективность его поддержки со стороны руководителя и организации в целом. Результатом обсуждения становится скорректированный план развития карьеры.

Управление развитием карьеры является сложным, требующим значительных ресурсов процессом. К сожалению, само по себе наличие этого



процесса не гарантирует реализации профессиональных амбиций всем сотрудникам организации. Однако его отсутствие вызывает неудовлетворенность работников, повышенную текучесть кадров, абсентеизм, а также ограничивает способность организации эффективно заполнять вакантные должности. В то же время практика показывает, что затраты на создание системы развития карьеры оказывают положительное влияние на прогресс организации в длительной перспективе.

### ***3. Условия развития карьеры. Проблемы карьеры менеджера***

Реализация плана развития карьеры зависит прежде всего от самого сотрудника. При этом необходимо иметь в виду весь набор условий, делающих возможным реализацию этого плана:

- результаты работы в занимаемой должности. Успешное выполнение должностных обязанностей является важнейшей предпосылкой продвижения. Случаи повышения не справляющихся со своими обязанностями сотрудников (даже обладающих огромным потенциалом) крайне редки;

- профессиональное и индивидуальное развитие. Сотрудник должен не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретенные навыки, знания и опыт;

- эффективное партнерство с руководителем. Реализация плана развития карьеры в огромной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает работу сотрудника в занимаемой должности и его потенциал, является важнейшим каналом связи между сотрудником и высшим руководством организации, принимающим решения о продвижении, располагает ресурсами, необходимыми для развития сотрудника;

- заметное положение в организации. Для продвижения в организационной иерархии необходимо, чтобы организация знала о существовании сотрудника, его достижениях и возможностях. Заявить о себе сотрудник может с помощью профессиональных достижений, удачных выступлений, докладов, отчетов, участия в работе творческих коллективов, в массовых мероприятиях. Исключительно важным является в данном случае успешное партнерство с отделом человеческих ресурсов, положительное мнение сотрудников которого о потенциале работника является необходимым условием поступательного развития его карьеры.

Как всякий организационный процесс, развитие карьеры нуждается в оценке эффективности. Поскольку этот процесс направлен прежде всего на повышение эффективности организации в целом, ее результаты (успех в достижении стоящих перед организацией целей) показывают, насколько

эффективна работа в области управления карьерой. Более специфическими показателями, характеризующими управление развитием карьерой в организации, являются следующие:

1) текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе);

2) продвижение в должности (сравнение процентных показателей (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе)

3) занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны;

4) проведение опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры.

Кроме вышеперечисленных, при оценке эффективности планирования карьеры на предприятии можно применять следующие показатели:

1. Эффективность подготовки руководителей внутри организации. Этот показатель рассчитывается как  $A_1 = B/C * 100\%$ ,

где  $B$  – число ключевых должностей, занятых сотрудниками из резерва,  $C$  – число освободившихся в течение периода ключевых должностей.

Этот показатель сравнивается с показателем приема руководителей со стороны, рассчитываемым как  $A_2 = B/C * 100\%$ ,

где  $B$  – число ключевых должностей, занятых приглашенными со стороны специалистами,  $C$  – число освободившихся в течение периода ключевых должностей.

2. Текучесть резерва руководителей. Этот показатель рассчитывается как  $A_3 = B/C * 100\%$ ,

где  $B$  – число сотрудников из резерва, покинувших организацию в течение периода,  $C$  – общее число сотрудников в резерве.

3. Средний срок пребывания в резерве до занятия ключевой должности. Этот показатель рассчитывается как  $A = B/C * 100\%$ ,

где  $B$  – число (сумма) лет между зачислением в резерв и занятием ключевой должности для всех сотрудников, перешедших из резерва на ключевые должности в течение периода,  $C$  – число этих сотрудников.

4. Готовность резерва. Этот показатель рассчитывается как  $A = B/C * 100\%$ ,

где  $B$  – число ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к занятию должности в течение одного года,  $C$  – общее число ключевых должностей. Подготовка преемников является эффективным средством оптимизации использования персонала организации, подбора и перемеще-

ния руководящих кадров, обеспечения преемственности руководства, а на этой основе повышения эффективности работы всей организации.

Американские исследователи пришли к выводу, что способность компании на протяжении длительного времени готовить будущих руководителей (а не приглашать со стороны сложившихся управленцев) является одним из важнейших условий процветания организации в долгосрочной перспективе.

Однако для того, чтобы оказывать положительное влияние на результаты всей организации, работа с резервом должна быть построена на основе учета реальных потребностей и возможностей организации и, пожалуй, самое главное – иметь безусловную поддержку руководства. В противном случае, возникают ситуации, аналогичные той, что существовала в нашей стране в недавнем прошлом, когда практически никто из официальных преемников не попадал на целевые должности.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Дайте определение карьеры и ее основным видам.
2. Охарактеризуйте основные модели карьеры менеджера.
3. Что входит в современную структуру карьеры? Дайте определение карьерограмме.
4. В чём сущность и преимущества планирования карьеры?
5. Перечислите условия развития карьеры. В чём заключаются основные проблемы развития карьеры менеджера?

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Каковы основные отличительные черты карьеры современного предпринимателя и классического менеджера?
2. Как вы можете охарактеризовать образцового менеджера?

### **Список использованных и рекомендуемых источников**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 320 с.
3. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – Минск : Новое знание, 2000. – 430 с.

4. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е.В. Маслов ; под ред. П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

5. Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с. : ил.

6. Седегов, Р.С. Управление персоналом : курс лекций / Р.С. Седегов, А.А. Брасс. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 174 с.

7. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.

8. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.

## Тема 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Сущность развития персонала.
2. Цикл обучения.
3. Стратегическое развитие персонала.

### *1. Сущность развития персонала*

*Развитие персонала* (РП) – центральная сфера деятельности менеджмента персонала. В отличие от маркетинга персонала, который часто неправильно ассоциируется с рекламой мест работы, развитие персонала всегда воспринимается положительно, так как оно стремится к развитию кадрового потенциала. В экономически нестабильные периоды проблема развития персонала иногда отодвигается на задний план, но именно в условиях кризиса выработка его концепций создает предпосылки экономического роста.

Развитие персонала традиционно основано на учебных процессах, управляемых и финансируемых тем предприятием, для которого они предназначены. Цель обучения – развитие интеллектуального потенциала сотрудников. При этом сам процесс получения образования и повышения квалификации не менее важен, чем его формальный результат или достигнутый уровень образования.

Развитие персонала означает:

- 1) способность сотрудника осознать необходимость регулярной учебы, чтобы соответствовать растущим требованиям;
- 2) способность коллектива осознать необходимость командного или группового управления при активном участии всего персонала, а не только руководителей;
- 3) способность организации осознать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала.

Развитие персонала для каждого предприятия является существенным элементом производственных инвестиций. Без развития сотрудников не может быть успешного развития организации. Необходимо также отметить, что объектом инвестиций в персонал становятся именно сотрудники, а не собственники фирмы. Задачи развития персонала:

1. Повышение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства; подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям.
2. Способность к коммуникации, работе в группе.
3. Осознание значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в смысле

точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия. Сюда же относятся критическое отношение работника к рабочим предписаниям, его предложения по оптимизации процессов труда и отношений с клиентом.

4. Формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие ее видов.

5. Самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний.

Успешное развитие персонала обусловлено тремя факторами: знаниями, возможностями и поведением сотрудников.

*Знания* являются основой развития способностей персонала, содействуют формированию личностного потенциала человека. В контексте развития персонала различают два вида знаний, необходимых в ежедневной, текущей работе, общее знание своего дела.

Знания, необходимые для решения текущих задач, не могут быть определены должностными обязанностями. Это профессиональные знания, которые персонал приобретает вместе с опытом работы. Общие профессиональные знания приобретаются в процессе получения образования и дальнейшей подготовки кадров.

*Возможности* подразумевают условия использования полученных знаний, определяют коэффициент их полезного действия, реализации. Развитие персонала связано прежде всего с приведением в соответствие знаний сотрудников и их возможностей. В рамках своих возможностей и на основе собственной деятельности сотрудники приобретают опыт.

*Поведение* персонала как фактор его развития стало играть все более заметную роль при групповом управлении, солидарном стиле лидерства. Без учета особенностей поведения, взаимоотношений, межличностных и неформальных коммуникаций, только на основе повышения знаний и возможностей нельзя обеспечить развитие персонала.

## ***2. Цикл обучения персонала***

Цикл обучения персонала может быть представлен как совокупность пяти этапов:

I ЭТАП – определение потребности в обучении персонала, которое должно проводиться на трех уровнях: организации, структурного подразделения и конкретного рабочего места.

II ЭТАП – определение ресурсного обеспечения обучения работников. Предполагает определение необходимых материальных, финансовых ресурсов, а также ресурсов времени.

III ЭТАП – разработка обучающих программ. Данный этап может проводиться как индивидуально с учетом требований конкретного предприятия, так и на основе стандартных предложений обучающих организаций (институты повышения квалификации и т.д.).

IV ЭТАП – проведение обучения.

V ЭТАП – подведение итогов обучения и выход на новый цикл обучения.

Следует отметить, что модель обучения представляет собой спираль, каждый виток которой означает новый, более высокий уровень обучения сотрудника.

Успешное развитие персонала требует использования конкретных методов, направленных на формирование и активизацию его знаний, возможностей и поведенческих аспектов. Среди методов развития персонала можно выделить следующие:

1) методы формирования и развития кадрового потенциала организации;

2) методы развития потенциала каждого сотрудника.

К первой группе относятся методы развития организационных структур, составления штатного расписания; методы улучшения фирменного стиля управления; методы конфликтного менеджмента, содействующие межличностным коммуникациям и созданию благоприятного микроклимата; техника групповой работы менеджера.

Развитие персонала на уровне конкретной личности составляет содержание методов второй группы. К ним относятся методы подготовки и переподготовки рабочих, специалистов и руководителей; методы повышения квалификации за пределами организации; фирменные однодневные или недельные семинары (например, «Сименс-семинар»); конференции, групповые дискуссии; дуальные менеджмент-тренинги (решение совместно с учеными конкретных хозяйственных задач); модерация, или методы решения проблем в процессе творческой дискуссии без права вето у модератора, т.е. у человека, который ведет дискуссию, как, например, это делается в популярных телепередачах; система методов содействия развитию творчества (эвристические методы, деловые игры).

Кроме того все методы развития персонала можно разделить на следующие:

1) методы развития без отрыва от производства и с отрывом от производства;

2) методы развития на рабочем месте (копирование, ротация, делегирование полномочий, метод усложняющихся заданий, использование методических указаний и инструкций и т.д) и вне рабочего места (деловые

игры, решение производственных ситуаций, ролевые игры, тренинг сензитивности и т.д.).

По мнению некоторых авторов, удачное решение проблемы управления знаниями в организации можно представить тремя взаимосвязанными уровнями работы.

I уровень. Повышение интеллектуального уровня (своеобразного отделецкого IQ) в службах, отделах, управлениях. Предполагается, что если сотрудники отдела, участка поочередно, ежемесячно, на собрании этого отдела, участка будут докладывать о проблемах, которые курирует этот сотрудник, причем докладывать после обстоятельного анализа, то эффект будет большим. Такой подход повышает эффективность работы всего подразделения. К тому же экономится время сотрудников организации (они слушают выводы специалиста на основании его анализа большого количества материалов), проверяется и сам докладчик. На этом уровне активно приветствуется самостоятельная учеба сотрудников (получение дополнительного образования, написание книг, статей, подготовка диссертаций), а также их творчество (рационализация).

II уровень. Корпоративные формы обучения и создание баз знаний (с доступом к ним с удаленных терминалов). На этом уровне важно создать качественно работающие корпоративные центры (учебные семинары, конференции) и наладить работу по сбору ценной информации о знаниях и удачных технологических решениях. Было бы правильным, если бы в организации была принята система представления отчета каждого сотрудника, выезжавшего на обучение или семинар, анализа этого отчета и учета выводов специалистами, которые могут следом выезжать в те же учебные центры или другие обучающие структуры.

III уровень. Внекорпоративное обучение. Главное – знать те центры, где можно получить истинные знания – современные и ценные с практической точки зрения. Сотрудников организации, на наш взгляд, целесообразно направлять на зарубежные стажировки только в те фирмы, с которыми установлены партнерские и корреспондентские отношения и где хорошо проверен уровень профессионализма конкретных специалистов, принимающих стажеров.

### ***3. Стратегическое развитие персонала***

Стратегические цели развития персонала обусловлены выбором стратегии предприятия и принципов, которые лежат в основе кадровой политики и в целом менеджмента персонала. Осознание стратегической важности развития персонала происходит тогда, когда ресурсы личности со-



трудников становятся центральными стратегическими ресурсами и одновременно самой значительной статьёй расходов организации.

Из общей стратегии предприятия вытекают *производные* цели развития. Они обусловлены тем, стремится ли, например, предприятие к технологическому лидерству или предпочитает сделать акцент на безопасности.

Основные производственные цели развития персонала формируются в результате социологических исследований и анализа характеристик трудовых коллективов. Впоследствии эти цели могут приобрести стратегическое значение, как это произошло с некогда локальными и тактическими целями, такими как обеспечение гибкости производства, ориентация на клиента, быстрое внедрение новшеств, сокращение времени простоев оборудования.

Для стратегии развития персонала важно ее соответствие общей стратегии фирмы, которая выработана руководством. Современные фирмы все более связывают развитие персонала с индивидуальным развитием сотрудников для последующего развития группового управления и перехода на демографические стили управления.

Итак, стратегическое развитие персонала ориентируется на развитие кадрового потенциала организации, в котором ведущая роль принадлежит индивидуальному развитию сотрудников. Развитие персонала традиционно является основой менеджмента персонала и представляет собой прежде всего организованный процесс учебы, который находится в области социально-экономической политики предприятия.

Цель стратегического развития персонала – изменение личностных потенциалов сотрудников, а также обеспечение организационного единства, т.е. всех контролирующих, планирующих и реализующих инструментов, результатов и процессов укрепления кадрового потенциала организации (предприятия). При этом образование как процесс не менее важно, чем образование как результат.

Стратегическое развитие персонала является развитием организации через развитие коллектива (группы) и сотрудника (личности), а также включается в стратегию и культуру предприятия, охватывает его внешнюю среду, внутреннюю ситуацию и зависит от организаторских способностей руководителей наладить систему учебы в коллективах. Это решающий фактор реального стратегического развития персонала.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Сущность и задачи развития персонала организации. Факторы развития персонала организации.
2. Дайте характеристику основных этапов цикла обучения персонала.

3. Каковы основные методы развития персонала в организации?
4. Уровни управления знаниями в организации.
5. В чем особенности стратегического развития персонала организации?

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Дайте оценку проблемам и особенностям реализации в организации такого направления в работе с персоналом, как развитие ответственности персонала.
2. Подумайте, каким образом происходит изменение требований к менеджеру по мере перемещения по иерархической лестнице в организации.

### **Список использованных и рекомендуемых источников**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 320 с.
3. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е.В. Маслов ; под ред. П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
4. Седегов, Р.С. Управление персоналом : курс лекций / Р.С. Седегов, А.А. Брасс. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 174 с.
5. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с. : ил. – (Серия «Учебники для вузов»).
6. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-, 1997. – 512 с.

## Тема 8. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

1. Понятие оценки персонала.
2. Методы оценки персонала.
3. Аттестация персонала.

### *1. Понятие оценки персонала*

Оценка персонала всегда персонифицирована и служит основой развития и одной из важнейших проблем кадровой политики предприятия. Под оценкой персонала обычно подразумевается запланированная, строго формализованная и стандартизированная оценка сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности. Систематизированная, продуманная оценка персонала стала важным инструментом развития персонала на современном этапе. Ее правильное использование содействует решению производственных задач и конфликтных ситуаций. Одновременно необходимо учитывать, что оценка персонала является очень деликатной областью. С системой оценки персонала тесно связаны такие понятия производственной практики, как мотивация, планирование карьеры, повышение квалификации, кадровое регулирование.

Из такого понимания оценки персонала логично вытекает деление ее на две составляющие:

- 1) оценка труда;
- 2) оценка персонала.

Оценка труда имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми. Планируемые характеристики труда персонала, как правило, представлены в планах и программах, технологических картах, работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество качество интенсивность труда.

Оценка персонала предполагает изучение степени подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, выявление уровня его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики.

Анализ практики управления показывает, что предприятия используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников. Таким образом, проводятся процедуры, направленные на оценку как результатов труда, так личных и деловых качеств работников, влияющих на достижение этих результатов.

К оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие начальники, коллеги, подчиненные,

специалисты кадровых служб, внешние консультанты и, наконец, сам оцениваемый (самооценка). Таким образом, минимальное знакомство с методами оценки персонала всех работников – гарантия того, что применяемые методы дадут ожидаемый эффект.

Все методы оценки можно разделить на методы индивидуальной оценки работников, базирующиеся на исследовании индивидуальных качеств работника, и методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри коллектива.

Система оценки персонала включает три уровня. Первый уровень – единичная оценка работника с целью выявления его потенциала и принятия решения о его дальнейшем развитии в данной организации. Обычно проводится при приеме сотрудника на работу.

Второй уровень – периодическая (как правило, ежегодная) оценка работника. Основная цель данной оценки – определить результаты работника и сформулировать цели и задачи на следующий период.

Третий уровень – текущая (ежедневная, еженедельная) оценка. Основная цель – модификация поведения и реализация обратной связи.

Все многообразие показателей оценки деятельности персонала можно разделить на три группы:

- результативности труда;
- профессионального поведения;
- личностных качеств (рисунок 8.1).

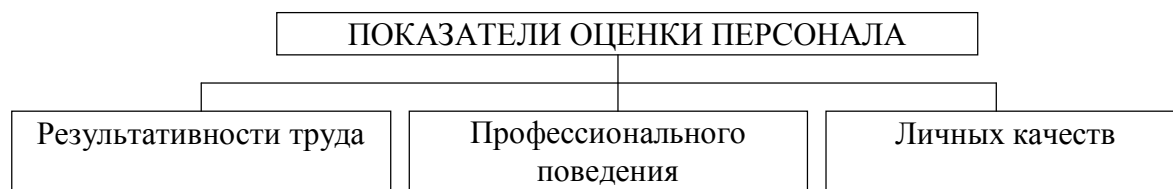


Рисунок 8.1 – Показатели оценки персонала

В оценке **результатов труда** можно выделить объективные и субъективные показатели. *Объективные показатели* достаточно легко измеримы и, как правило, охватываются информационной системой предприятия. Такие показатели используются для оценки производственного персонала предприятия и тех функциональных подразделений, результаты деятельности которых могут иметь количественное выражение. Например, отдел главного механика (соблюдение сроков планово-предупредительного ремонта оборудования, время реагирования на поломку оборудования, время устранения неисправностей и т.п.), отдел материально-технического снабжения (сроки поставок и цены).

*Субъективные показатели* используются при оценке деятельности в тех подразделениях, где достаточно сложно установить численные критерии эффективности деятельности (плановый отдел, юридическая служба, отдел главного конструктора).

Показатели **профессионального поведения** охватывают такие стороны деятельности, как стремление к сотрудничеству, самостоятельность в принятии решений, готовность к принятию дополнительной ответственности и т.п.

Группа показателей **личностных качеств** является наиболее сложно определяемой, поскольку, во-первых, из всего многообразия качеств личности необходимо выбрать те, что в наибольшей степени определяют результаты профессиональной деятельности, во-вторых, качества личности нельзя непосредственно наблюдать и измерять.

При формировании системы показателей необходимо учитывать следующие моменты:

- показатели всех трех групп одинаково важны для оценки деятельности, признание показателей какой-либо группы приоритетными неизбежно ведет к пренебрежению сотрудниками другими видами деятельности;
- система показателей должна, с одной стороны, охватывать все существенные стороны трудовой деятельности, но, с другой стороны, не должна быть громоздкой, требующей для оценки больших временных и, соответственно, финансовых затрат.

## ***2. Методы оценки персонала***

Многие методы оценки, которые используются сегодня, сложились еще в прошлом веке, однако в ходе эволюции подверглись значительной трансформации.

Методы, используемые для оценки трудовой деятельности, профессиональных и личных качеств персонала, можно разделить на три основные группы:

- методы индивидуальной оценки, предназначенные для оценки одного сотрудника;
- методы групповой оценки, предназначенные для оценки коллектива людей и определения значимости каждого сотрудника в коллективе;
- технические методы оценки, которые применяются вместе с индивидуальными и групповыми и направлены на сбор и обработку объективной информации о персонале.

В качестве оценщиков в первой и второй группе методов могут выступать как руководители, так и коллеги и подчиненные оцениваемого.

Одновременно все методы оценки персонала можно разделить на две группы: традиционные методы оценки персонала и нетрадиционные (новые) методы оценки персонала.

К наиболее распространенным традиционным методам оценки персонала относятся:

*оценка по деловым качествам* (балльная или небалльная, т.е. оценка на основе выбора вариантов качеств, которые наиболее соответствуют личности оцениваемого);

*оценка по результатам деятельности*, в частности по степени выполнения установленных задач с учетом их значимости;

*оценка в системе «Управление по целям»* (предполагает совместную постановку целей руководителем и работников, совместный выбор средств и этапов достижения целей, текущую периодическую оценку, а также итоговую оценку через обсуждение).

Рассмотрим основные проблемы, имеющие отношение прежде всего к первым двум методам оценки персонала.

1. *Изолированное рассмотрение решения задачи*, т.е. необходимость введения специфических критериев для оценки степени ее выполнения; недооценка систематически действующих факторов влияния на индивидуальный результат работы; трудности структуризации и разделения управленческих и производственных задач.

2. *Выделение вклада отдельного сотрудника из общего результата работы*. При этом должна осуществляться оценка уже реализованных решений, мероприятий, выполненных в отчетном периоде, а также степени достижения решений, которые продолжают выполняться и носят переходный или стратегический характер.

3. *Использование оценки как качественного измерения результатов*, предусматривающее определение ограничений, масштабов измерения и единицы измерения.

4. *Применение дискретной оценки вместо непрерывного процесса измерений показателей оценки*, включающей оценку прошлого вместо опережающей оценки будущего развития; оценку результатов без обсуждения их с сотрудниками; фиксацию достигнутого вместо развития достижений.

5. *Ошибочное соотношение оценки персонала с общей системой его развития*, т.е. изолированное рассмотрение оценки вместо применения интегрированной концепции деловой активности персонала; недостаточное внимание к отношениям, которые носят конфликтный характер, например к эффекту иерархии, личным интересам конфликтующих сторон.

6. *Недостаточное внимание к отношениям между оценивающим и оцениваемым*, обуславливающее субъективный подход к выбору экспертов

или методик оценок, настроению и мотивации тех, кто участвует в оценке.

7. *Минимальное признание и неодобрение результатов оценки ввиду нерегулярности, выборочности, субъективной трактовки результатов; ошибочного применения методов и результатов оценки.*

К нетрадиционным методам оценки относят:

*использование системы тестов*, направленных как на выявление психологических особенностей сотрудника, так и на оценку его интеллектуальных способностей, творческих способностей, памяти и т.д.

«360° – аттестация персонала» – предполагает, что в качестве оценивающих выступают: непосредственно оцениваемый работник (самооценка), его руководитель, коллеги по работе, подчиненные и т.д.

*использование опросников*, позволяющих больше узнать о мотивации сотрудников, конфликтности, оценке работниками политики администрации и т.д.

В таблице 8.1 представлены некоторые из применяемых традиционных и нетрадиционных методов оценки персонала.

Таблица 8.1 – Методы оценки персонала

Технология	Описание
Прямое анкетирование	Работнику предлагается самостоятельно заполнить анкету, ответив на различные вопросы, которые могут касаться его профессиональных, личных качеств, общения с коллегами, планов по работе, карьере. Полученные данные обобщаются и тщательно анализируются
Сравнительное анкетирование	HR-менеджеры подбирают под оценочную анкету так называемый «ключ оценки», т.е. определяют худший, средний и лучший варианты ее заполнения. Заполненные работниками анкеты сравниваются с «ключом», в результате чего определяется уровень каждого из них по принципу отклонения от критических вариантов.
Заданное анкетирование	Все вопросы такой анкеты содержат фиксированный набор возможных вариантов ответа. Опрашиваемый в данной случае не отвечает на вопрос, а выбирает наиболее приемлемый, на его взгляд, ответ на этот вопрос из предложенных.
«Плюсы-минусы»	Оценивающий должен выделить положительные и отрицательные качества оцениваемого.
Опрос-интервью	Интервьюер задает заранее составленные вопросы работникам, делая соответствующие пометки в своем опроснике. Данная технология оправдана в том случае, если трудно проследить и проконтролировать процесс сбора заполненных самими работниками анкет.

## Окончание таблицы 8.1

Технология	Описание
Рейтинг	Составляется фиксированный список различных профессиональных и личных качеств, которые в разной степени присущи работникам организации. По определенной рейтинговой шкале проводится оценка каждого по всем этим качествам.
Общее наблюдение	Общее наблюдение, как правило, растянуто во времени и не носит специализированного характера. Необходимо учитывать субъективность оценки оценивающего.
«Аквариум» («за стеклом»)	Оцениваемых работников собирают в одной аудитории, оборудованной скрытой видеокамерой. Среди собранных работников модератором организуется дискуссия, деловая игра, работа в команде и т.д. Далее отснятый на пленку материал тщательно анализируется соответствующими специалистами.
«Поведенческая копилка»	Под каждое рабочее место или должность формируется список моделей поведения в различных ситуациях. Поведенческие модели могут носить позитивный и негативный характер и должны иметь количественные показатели.
Тестирование	Тест предлагает выбор одного или нескольких вариантов ответа на поставленный вопрос из нескольких предложенных. Выделяют два основных вида тестирования: профессиональное и психологическое.
Общее ранжирование	Все работники распределяются поочередно «от лучшего до худшего» по какому-либо критерию.
Попарное ранжирование	В специально сгруппированных парах проводится сравнение «каждого с каждым». После этого подсчитывается, сколько раз работник был в своей паре лучшим. По этим данным составляется общий ранжированный ряд.
«Графический профиль»	Предварительно составляется графический профиль должности относительно различных качеств (профиль требований). После этого полученный профиль сравнивается с фактическими характеристиками работника, который занимает должность.
«Задуманная беседа»	Беседа проводится либо руководителем, либо штатным специалистом по управлению персоналом, либо привлеченным специалистом.
Кейс-стадиз	Работнику предлагается решить кейс (набор заданий практически-ситуационного характера), оформить решение в виде проекта и представить в группе в виде презентации.
«Снежный ком»	Работника «нагружают» огромным количеством работы, ставят перед ним практически неосуществимые сроки по их выполнению и смотрят на то, как работник будет действовать в подобной ситуации.



Существует множество других как традиционных, так и более новых методов оценки персонала. Организация в каждом конкретном случае, исходя из собственной специфики и целей оценки, выбирает инструментарий. Довольно часто результативным оказывается комплексное применение нескольких методов. Последнее существенно повышает достоверность оценки персонала на предприятии.

### ***3. Аттестация персонала***

Аттестация работников предприятий, учреждений и организаций независимо от форм собственности проводится в целях:

- улучшения подбора, расстановки и подготовки кадров,
- повышения их деловой квалификации, качества и эффективности труда;
- обеспечения более тесной связи материальных и моральных стимулов с результатами труда.

Основными задачами аттестации являются:

- объективная оценка результатов деятельности работников и установление соответствия их занимаемым должностям;
- выявление кандидатур в резерв на выдвижение;
- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работников.

Решение о проведении аттестации, перечень работников, подлежащих аттестации и периодичность ее проведения определяется нанимателем.

От аттестации освобождаются:

- лица, проработавшие в данной должности либо по данной профессии менее одного года;
- выпускники дневных учебных заведений в течение первого года работы после окончания учебы;
- беременные женщины;
- работники, находящиеся на длительном излечении;
- женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до трех лет, в течение первого года после выхода их на работу.

Аттестация руководителей, назначение или утверждение которых производится вышестоящими органами, осуществляется аттестационными комиссиями этих органов.

Организационная работа по подготовке к аттестации осуществляется кадровой службой при участии руководителей структурных подразделений, представителей работников и (или) общественных организаций и включает в себя: подготовку приказа нанимателя о проведении аттестации;

составление списков работников, подлежащих аттестации, и работников, временно освобожденных от нее; установление количества аттестационных комиссий и их состав; подготовку графиков проведения аттестации; подготовку характеристик на аттестуемых работников; подготовку бланков аттестационных листов, протоколов заседания аттестационных комиссий; проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

Приказ об аттестации утверждает сроки и график проведения аттестации, список аттестуемых, председателя, секретаря и членов аттестационной комиссии, перечень необходимых материалов на аттестуемых и порядок их представления и доводится до сведения работников не менее чем за месяц до начала аттестации.

Аттестационная комиссия назначается из числа руководящих работников нанимателя и его структурных подразделений, высококвалифицированных специалистов. В состав комиссии входят также представители работников и (или) общественных организаций – участников коллективных договоров (соглашений).

На каждого работника, подлежащего аттестации, составляется служебная аттестационная характеристика. Подписывается она непосредственным руководителем аттестуемого работника и вместе с должностной инструкцией представляется в комиссию не позднее чем за две недели до начала аттестации.

Характеристика должна содержать полную и объективную оценку профессионально-деловых и личностных качеств аттестуемого работника, выполнения должностных обязанностей, результатов его практической деятельности. Аттестуемый работник должен быть ознакомлен с характеристикой не менее чем за неделю до начала аттестации.

Аттестационная комиссия проводит свои заседания в соответствии с графиком, предварительно изучив поступившие на аттестуемых работников документы. На заседании комиссии ведется протокол, который подписывается председателем и секретарем комиссии. Аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы; заслушивает непосредственного руководителя аттестуемого работника и самого работника, задает им вопросы; проводит при необходимости тестирование, в том числе и с применением ЭВМ.

На основании представленной аттестационной характеристики и с учетом обсуждения результатов работы аттестуемого работника аттестационная комиссия, приняв решение о порядке голосования (открытое, тайное), дает одну из следующих оценок деятельности работника: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при ус-

ловии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии, с повторной аттестацией через год; не соответствует занимаемой должности.

Комиссия может давать рекомендации о выдвижении на вышестоящую должность, о повышении квалификационной категории, о переводе аттестуемого в другие подразделения с учетом его профессиональных наклонностей, уровня и профиля специальной подготовки, деловых и личностных качеств; о повышении должностных окладов; о необходимости повышения квалификации, переподготовки работников и пр.

По результатам аттестации оформляется аттестационный лист. Решение об оценке деятельности работника и рекомендации принимаются в отсутствие аттестуемого и объявляются непосредственно после голосования. Предложения аттестуемых работников заносятся секретарем комиссии в специальную форму учета для их дальнейшего рассмотрения с целью определения необходимости и возможности практического использования.

Материалы аттестации в недельный срок после ее завершения передаются нанимателю. Решения аттестационной комиссии носят рекомендательный характер. Аттестационный лист и служебная аттестационная характеристика после завершения аттестации передаются в кадровую службу для хранения в личном деле аттестуемого. Нанимателем по материалам аттестации в месячный срок принимается решение, оформляемое приказом. Споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с законодательством.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Сущность, цели и основные составляющие оценки персонала в организации.
2. Уровни и показатели оценки персонала организации.
3. Методы оценки персонала в организации.
4. Аттестация персонала в организации.

## **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Назовите пять доводов в пользу и против введения системы оценки персонала в организации.
2. Какие предпосылки должны иметь место, чтобы сотрудники могли свободно высказывать свое мнение о руководстве и проблемах, существующих в организации?

**Список использованных и рекомендуемых источников**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 320 с.
3. Вязигин, А.В. Оценка персонала высшего и среднего звена / А.В. Вязигин. – М. : Вершина, 2006. – 256 с.
4. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е.В. Маслов ; под ред. П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
5. Седегов, Р.С. Управление персоналом : курс лекций / Р.С. Седегов, А.А. Брасс. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 174 с.
6. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416с. : ил. – (Серия «Учебники для вузов»).
7. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
8. Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э.А. Уткин. – М. : АКАЛИС, 1996. – 156 с.
9. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.

## Тема 9. ТЕХНИКА КАДРОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

1. Персонал-технологии.
2. Техника набора и отбора персонала.
3. Техника кадровых перемещений.
4. Высвобождение персонала.
5. Адаптация персонала.

### *1. Персонал технологии*

Чтобы эффективно управлять, необходимо знать механизм функционирования изучаемого процесса, всю систему факторов, вызывающих его изменение, а также средства воздействия на эти факторы. Следовательно, можно говорить об определенном механизме функционирования системы управления персоналом и об использовании различных инструментов воздействия на работника, т.е. об определенной технологии работы с кадрами.

В самом общем виде технология представляет собой приемы, навыки или услуги, применяемые для того, чтобы произвести определенные изменения в каком-либо материале.

Управленческие воздействия на объект управления – персонал предприятия – могут быть направлены непосредственно на работника или на их совокупность как производственную ячейку, а также на факторы внутренней и внешней среды, в которой протекает процесс труда. В последнем случае можно говорить о косвенном воздействии на объект управления.

Различают несколько видов технологий:

- многозвенные, под которыми понимается серия взаимосвязанных задач, выполняемых последовательно;
- посреднические – оказание услуг одними группами людей другим в решении конкретных задач;
- индивидуальные – с конкретизацией приемов, навыков и услуг применительно к отдельному работнику.

Примером реализации многозвенных технологий в управлении персоналом является принятие управленческих решений на каждом этапе трудовой жизни работника на предприятии (наем, подготовка, адаптация, непосредственная трудовая деятельность и т.д.) с присущими им спецификой, соответствующими задачами и методами управленческого воздействия.

Посреднические технологии используются в ходе взаимодействия кадровой службы с руководителями структурных подразделений предприятия по вопросам реализации кадровой политики, подбора кадров, их оценки и т.д.

Индивидуальные технологии в значительной мере ориентированы на управление поведением людей в ходе трудовой деятельности и опираются на использование методов мотивации труда, социальной психологии и прежде всего методов регулирования межличностных отношений и т.д.

В управлении персоналом важно знать, какие цели могут быть достигнуты с помощью тех или иных средств воздействия, как и через что оно осуществляется.

Наиболее полно эффективным персонал-технологиям соответствуют следующие подходы:

а) описание пошаговых действий исполнителей данных кадровых приемов, предусматривающие всю цепочку действий от начала до конца работы, понятные как заказчику, так и исполнителю и дающие конкретный конечный результат;

б) присутствие в таких технологиях управленческих начал – прежде всего целевых задач, приоритетов, ресурсного обеспечения, координации работы различных структур и подразделений, задействованных в данной технологии;

в) персональная ответственность за результат лиц, отвечающих за конкретную кадровую технологию;

г) наличие образцов всех документов, задействованных в данной технологии.

Для того чтобы персонал-технологии позволяли организации надежно достигать запланированных результатов, они должны отвечать следующим ключевым требованиям:

1) постановка ясных целей, увязанных с целями подразделения или организации в целом;

2) использование эффективных методов и процедур, позволяющих наилучшим образом решать поставленные задачи;

3) обеспеченность процесса реализации персонал-технологии всеми необходимыми финансовыми и материальными ресурсами;

4) должная квалификация и мотивация исполнителей, отвечающих за реализацию данной персонал-технологии;

5) наличие правил, предписаний, регламентов, по которым реализуется данная персонал-технология, зафиксированных в соответствующих документах (приказы, положения, инструкции и др.);

6) периодическая оценка эффективности персонал-технологии и установленная практика внесения корректив по итогам оценки;

7) заинтересованная поддержка работы по данной персонал-технологии со стороны высшего руководства.

## ***2. Техника набора и отбора персонала***

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа производится буквально по всем специальностям – конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть кадров, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить предприятию обойтись без нового набора.

Если недостаток ощущается в работниках достаточно высокого уровня и администрация организации не против, следует поискать кандидатов на вакансии путем продвижения старых работников по служебной лестнице.

Существует множество внешних источников набора персонала, но работодатели обычно используют лишь небольшое их количество при наборе работников определенного профиля. При наборе персонала извне могут использоваться: публикация объявлений, организация ярмарки вакансий, услуги различных агентств по найму и т.д.

Большинство организаций предпочитает проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности их работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские характеристики, личные качества. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на пред-

приятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями, занимавших ранее вакантное место.

Решение при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они сами отказываются от процедуры. Естественно, что большинство предприятий используют не все ступени – все зависит от характера вакансии.

Выделяют шесть ступеней отбора:

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа.

Ступень 2. Заполнение бланка анкеты и автобиографической анкеты.

Ступень 3. Беседа по найму.

Ступень 4. Тесты по найму.

Ступень 5. Проверка отзывов и рекомендаций.

Ступень 6. Медицинский осмотр.

### ***3. Техника кадровых перемещений***

На любом предприятии существует механизм назначений на основе перемещений работников внутри организации. К ним относятся выдвижение и ротация. Выдвижение – назначение сотрудника, уже работающего в системе управления, на новый, более высокий пост. Среди выдвигений наибольшее значение имеет переход работника из категории специалистов в категорию руководителей.

Ротация – назначение сотрудника, при котором либо название должности остается прежним, но меняется место работы, либо меняется должность, но уровень поста остается прежним, т.е. ротация – это горизонтальное перемещение кадров, например начальник цеха – начальник отдела, старший технолог отдела – старший технолог цеха.

Выделяют следующие виды ротаций:

а) корпоративная (обязательная). В этом случае все сотрудники, приходящие в организацию, обязательно в течение конкретного срока (в ряде японских фирм это 3 – 4 года) перемещаются по рабочим местам для глубокого изучения конкретного производственного процесса, понимания взаимосвязи работы различных структур организации. В тех же японских фирмах, где активно используется ротация, сотрудник зачастую не знает, на каком месте он останется на постоянное место работы, поэтому отношение к работе на разных участках (а это, как правило, сбыт продукции, кадровая служба, бухгалтерия, производственные участки) самое серьезное;

б) целевая ротация, т.е. ротация, решающая конкретную задачу повышения квалификации отдельной службы или сотрудника. Очевидно, что



сотрудники кадровых служб, занимающиеся наймом сотрудников и специализирующиеся на конкретном виде найма, должны пройти ротацию через конкретный отдел (службу), специалистов которого подбирает данный сотрудник отдела кадров;

в) ротация по виду перемещения (горизонтальная или вертикальная, т.е. с участка на участок или с центрального офиса на периферию и наоборот).

Последний вид ротации имеет очень важное значение как для карьеры менеджера, так и для формирования управленческой элиты. Существуют два варианта ротации по виду перемещения: перемещение (обязанности сохраняются, место работы меняется); перестановка (обязанности меняются, уровень должности остается прежним).

Ротация-перемещение вызывается:

- производственной необходимостью;
- повышением квалификации;
- психологической несовместимостью;
- проблемами коммуникаций, застоя, ведомственности.

Ротации-перестановки весьма рациональны для развития кадрового потенциала, если они происходят из линейных служб в функциональные и наоборот.

Ротации способствуют более уверенному занятию вышестоящей должности в перспективе, а также позволяют гибко осуществлять кадровое регулирование.

Эффективность управления определяется не только стратегическими задачами, но и руководителями, каждый из которых вносит свои коррективы. Неизменными остаются первичные, низшие управленческие должности мастеров, начальников участков, руководителей групп и других неделимых подразделений.

Важным моментом в реализации эффективной ротации является ее организация. Организация ротации включает планирование ротации (конкретный план действий на новом участке, получение согласия трёх сторон – ротируемого сотрудника, нового начальника, «старого» руководителя), а также систему контроля за ходом ротации (отчетность, коррекция, оценка итогов) и ее результативностью.

Особенностью содержательной стороны ротации является двойное подчинение сотрудника, проходящего ротацию, – новому и «старому» начальнику. Важно определить порядок такого двойного подчинения – как без конфликтов и ущемления руководящих амбиций установить порядок взаимного информирования и получения итогового результата для конкретного сотрудника.

Успешно работающая организация обязательно имеет годовой план ротации кадров с четким фиксированием порядка такой ротации и фиксации полученных результатов.

#### ***Вопрос 4. Высвобождение персонала***

Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий мероприятия по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей, возможности получения работы на внешнем рынке труда и т.п.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

Исходной позицией в управлении процессом высвобождения является признание серьезности и важности факта увольнения как с производственной, так и с социальной и личностной точек зрения. Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

- увольнение по инициативе сотрудника (в отечественной терминологии – по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии – по инициативе администрации);
- выход на пенсию.

Проблемы, возникающие при высвобождении персонала, возникают из функций и целостной ориентации труда, которые складываются в индустриальном обществе. Труд выполняет, по крайней мере, три главные функции. Во-первых, он выступает непосредственной функцией материального обеспечения жизни. Как правило, труд является главным источником дохода. В большинстве случаев этот доход имеет значение не только для конкретного человека, но и для его семьи. Во-вторых, труд в большинстве случаев идентифицируется с потенциалом того или иного сотрудника. С трудовой деятельностью связан не только доход, но и возможность раз-

вития, самореализации работника. Для многих людей работа является важнейшей жизненной сферой, она накладывает отпечаток и на бытовую сторону жизни. В-третьих, труд имеет социальное измерение. В процессе трудовой деятельности устанавливаются социальные связи, она формирует социальный статус человека. Посредством труда личность определяет свое место в социальной интеграции. Реализации вышеназванных функций может потенциально угрожать факт высвобождения сотрудника.

Главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию. В особенности это относится к двум видам увольнений: по инициативе работодателя и в связи с выходом на пенсию. Существуют возможные формы и методы работы служб управления персоналом по каждому из перечисленных выше видов увольнений.

Относительно беспроблемным, с точки зрения организации (если абстрагироваться от последующих проблем по найму и адаптации новых сотрудников) является уход работника по собственной инициативе. Этот переход в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником позитивно. Его профессиональная деятельность и социальная среда либо не изменяются существенным образом, либо сотрудник практически готов к подобным изменениям. Поэтому необходимость поддержки со стороны администрации, как правило, мала.

Службой управления персоналом может быть предложен в этой ситуации один инструмент, который позволяет сотруднику и организации более взвешенно оценить происходящее событие. Таким инструментом является «заключительное интервью». При его проведении сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности. Сюда можно отнести такие общие моменты, как психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда. Кроме того, могут быть рассмотрены специальные стороны трудового процесса (такие, например, как требования к рабочему месту и условия труда на нем). Помимо этого в процессе «заключительного интервью» могут решаться более «практические» вопросы, например, информирование работника о его правах и обязанностях при увольнении, возврат инвентаря и т.п.

### ***5. Адаптация персонала***

Суть *адаптации* – во взаимном приспособлении человека и окружающей среды, как предметно-вещественной, так и социальной. Скорость прохождения адаптационных процессов зависит от нескольких факторов:

- ◆ степени совпадения параметров взаимодействующих субъектов (есть ли знакомые, узнаваемые элементы в новых обстоятельствах);
- ◆ их направленности на взаимную адаптацию;
- ◆ степени совпадения ожидаемого и предъявляемого поведения;
- ◆ наличия системы помощи в адаптации.

В современных условиях организация предъявляет жесткие требования к новичку по части сроков адаптации, иногда вообще не отводя времени на этот этап. В то же время от успеха адаптации зависит последующая отдача и стабильность положения работника в организации, его отношение к труду. В течение жизни человеку часто приходится адаптироваться: смена места учебы, работы, рабочего места, состава коллектива, изменение состояния здоровья, семейного положения и т.д. При этом **процесс адаптации двусторонний**, т.е. наблюдается взаимодействие: как новичок адаптируется к новым трудовым и психологическим факторам, так и трудовая группа, руководство приспосабливаются к новичку, отводят ему ту или иную социальную роль, устанавливают статус, включают в систему взаимодействия, иногда производят ролевое перераспределение в группе.

Социологи различают **три взаимосвязанных аспекта трудовой адаптации:**

- ◆ **профессиональный** аспект, который заключается в овладении умениями и навыками, развитием некоторых личностных качеств, требующихся на новом рабочем месте, таких как ответственность, деловитость, внимательность. Зачастую работник должен приобрести и контекстуальные навыки, определяемые особенностями организации и разделения труда, применяемым оборудованием и технологией. *Объективными факторами успешности и скорости профессиональной адаптации* могут служить имеющаяся у работника квалификация, образование и опыт, а *субъективными* – отношение его к профессии, ожидания, связанные с новым рабочим местом. Важную роль играет и политика предприятия в вопросах управления персоналом, наличие программ и механизмов, обеспечивающих поддержку новичку, например наставничество;

- ◆ **психофизиологический** аспект трудовой адаптации, связанный с освоением психофизиологических и санитарно-гигиенических условий труда. Основным *объективным показателем* динамики этого процесса является степень утомляемости работника, изменение производительности его труда во время смены, а *субъективными* – оценка работником самочувствия, условий труда, его тяжести;

- ◆ **социально-психологический** аспект адаптации на производстве, обусловленный с включением работника в систему взаимоотношений коллектива, освоением его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры, а также с привыканием работника к социальной роли и статусу, кото-

рые ему устанавливает группа. *Динамику* этого процесса определяют *личностные свойства работника*, его характер, стиль деятельности, воспитание, уровень притязаний, степень совпадения культур прежнего и нового коллективов. Способствует ускорению адаптации *грамотное руководство*, заботящееся о сплочении коллектива и знающее, как этого добиться.

Грамотная, основанная на четком представлении о требуемых и предъявляемых качествах работников, профориентационная и адаптационная деятельность службы управления персоналом способствует прохождению этого этапа с максимальной скоростью и минимальными потерями.

Определены факторы экономической и социальной эффективности мероприятий по адаптации работников. Они связаны с отрицательными последствиями стихийной адаптации. Немецкие специалисты установили, что *вероятность несчастного случая* на производстве у новичков *намного выше*, чем у опытных рабочих. Кроме того, исследования показали, что новички чаще опытных работников *увольняются* с предприятий: наибольший удельный вес среди уволившихся составляют рабочие, не проработавшие и полугода.

На скорость и эффективность трудовой адаптации влияет ряд *организационно-экономических и социальных факторов*, являющихся объективными по отношению к работнику. Это неблагоприятные условия труда, монотонность, чрезмерная интенсивность труда, нечеткость распределения прав и обязанностей между работниками, несбалансированность прав и обязанностей, завышенные нормы времени, выработки, обслуживания, управляемости, нерациональность структуры управления, несоответствие квалификации работника требованиям рабочего места, необеспеченность труда ресурсами, несовершенство системы оплаты труда и стимулирования, нарушение принципа справедливости и другие.

Отечественные и зарубежные организации имеют достаточный опыт в разработке и реализации специальных профориентационных и адаптационных программ. В США адаптационные мероприятия принято называть «ориентационными». Одной из важнейших задач адаптации в японской фирме «Хонда» является усвоение культуры фирмы, стандартных приемов поведения, усвоение ценностей фирмы. При этом усвоение культуры фирмы должно не только показать человеку ее «великолепие», но и возвысить работника в собственных глазах как члена великолепной компании, совместить чувство причастности с гордостью за фирму и самоуважением. Важную роль играет организация контроля и регулирование процесса адаптации.

В современных условиях функции контроля за процессом адаптации возлагаются на службы управления персоналом, линейных руководителей, профсоюзную организацию. Процесс адаптации касается не только молодых, но и всех других категорий работников, у которых часто меняется ра-

бочее место, коллектив, жизненные обстоятельства. Поэтому процесс адаптации в случаях любых изменений у любых работников заслуживает контроля и организации.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. В чем заключается сущность и значение персонал-технологий в организации? Каковы основные требования, предъявляемые к ним?
2. Охарактеризуйте особенности набора и отбора персонала в организации.
3. Техника кадровых перемещений в организации.
4. Особенности высвобождения персонала в организации.
5. Сущность, значение и аспекты техники адаптации персонала в организации.

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Назовите четыре вопроса, на которые соискатель на должность (рабочее место) может не отвечать.
2. Охарактеризуйте основные преимущества и недостатки источников набора персонала в организации.

### **Список использованных и рекомендуемых источников**

1. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 320 с.
2. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е.В. Маслов ; под ред. П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
3. Седегов, Р.С. Управление персоналом : курс лекций / Р.С. Седегов, А.А. Брасс. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 174 с.
4. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416с. : ил. – (Серия «Учебники для вузов»).
5. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
6. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.

## Тема 10. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Конфликты в организациях.
2. Стили и типология конфликтного поведения.
3. Методы управления конфликтами.

### *1. Конфликты в организациях*

Слово «конфликт» в переводе с латинского – «столкновение». Поэтому его суть в *столкновении интересов, сторон, мнений и сил*. Разные науки исследуют конфликты и конфликтные ситуации, возникающие в контексте их основного предмета.

Адекватным данному курсу представляется определение *конфликтной ситуации как предельного случая обострения противоречий в трудовом коллективе, специфической формы социального конфликта, возникающей в результате появления и преодоления противоречий в трудовой деятельности* (несколько измененное определение из «Краткого словаря по социологии»). В основе конфликта – противоречие, в силу ряда причин не разрешаемое бесконфликтным способом.

Как считает Р. Таджиури, конфликты – «неотъемлемая часть общественной жизни». Под конфликтом понимается любая ситуация, в которой его субъекты (два или более) воспринимают позиции контрагентов как противоположные. Конфликт – это межличностный процесс, в основе которого – расхождения участвующих в нем сторон по поводу целей или методов их достижения. В соответствии с выводами одного из исследований участие в конфликтных ситуациях занимает до 20 % рабочего дня менеджеров, выступающих их непосредственными участниками или посредниками между подчиненными. Очевидно, что понимание природы конфликтов и обладание навыками их разрешения – неотъемлемая составляющая управленческого искусства.

Типы конфликтов достаточно многочисленны. В основу типологизации закладываются особенности субъектов, причины, движущие силы, цели, «почва», на которой происходит столкновение. Приведем типологию конфликтных ситуаций из «Краткого словаря по социологии», имеющую поэтому право считаться хрестоматийной для конфликтов в трудовой сфере:

♦ **производственно-технологические:** в руководстве фирмы это конфликты по поводу выбора стратегии, целей организации и средств их достижения; в производственных подразделениях – между «кабинетными специалистами» и «практиками от станка» по поводу способов выполнения заданий;

♦ **экономические:** по поводу экономических интересов субъектов трудового взаимодействия;

♦ **административно-управленческие:** по поводу разделения прав и обязанностей, структуры организации, принятия решений;

♦ **социально-психологические:** по поводу коммуникаций, совместности, психологического аспекта адаптации, группового взаимодействия, социального статуса и роли, удовлетворенности трудом и отношения к нему.

Правомерно добавить группу **организационно-трудовых** конфликтов, вызываемых недостатками в разделении труда, его организации, условиях и т.п.

**Целями конфликта** в деловой сфере могут быть: достижение (либо сохранение) средств производства, экономической позиции, власти и других ценностей, пользующихся общественным признанием, а также подчинение, нейтрализация либо устранение действительного или мнимого противника. Существенным моментом в понимании причин конфликта является субъективизм и осознанное или неосознанное желание представить свою позицию в лучшем свете.

Конфликт как процесс развивается по стадиям, рассматриваемым представителями различных наук и научных школ по-разному, но эти стадии можно свести к следующей схеме:

♦ сначала у субъекта (личности, группы, общности) возникает чувство неудовлетворенности (как противоречие между потребностями, желаниями, интересами и возможностями);

♦ чувство неудовлетворенности перерастает в состояние фрустрации, отражающееся на поведении;

♦ собственное состояние осознается, и начинается поиск причин, условий и виновников;

♦ формируется внутренняя установка, мотивация к устранению фрустрации;

♦ в зависимости от выбора средств к ее устранению либо принимаются меры к цивилизованному разрешению конфликтной ситуации, либо начинается демонстрация конфликтного поведения.

Эти этапы правомерно отнести к **предконфликтной стадии**. При своевременной диагностике и правильном управлении на этих этапах можно найти *конструктивное решение*.

Если противоречие не осознано на предконфликтной стадии и не приняты меры к его устранению, начинается **стадия собственно конфликта**. При отсутствии у сторон взаимопонимания развитие конфликта идет обычно по следующему пути:

♦ мобилизация ресурсов в отстаивании своих интересов;



◆ использование силы или угрозы (демонстрации) силы в отстаивании своих интересов, появление жертв конфликта; мобилизация контр-ресурсов, распространение конфликта, доминирование конфликта в сознании сторон, дальнейшее использование силы и рост числа жертв;

◆ тупиковая ситуация, прекращение взаимодействия, совместной деятельности, распад системы.

Результаты прохождения этой стадии сторонами конфликта *деструктивны*.

**Стадия после конфликта** может включать следующие этапы:

- ◆ осознание сторонами тупика в ситуации;
- ◆ поиск новых подходов; возможно, смена лидеров;
- ◆ переосмысление собственных интересов с учетом опыта конфликтного поведения и тупиковой ситуации;
- ◆ понимание и попытка учета интересов другой стороны;
- ◆ переход к новому этапу взаимодействия, поиск конструктивного решения.

Современные психологи представляют типологию видов и фаз конфликта следующим образом (рисунок 10.1):

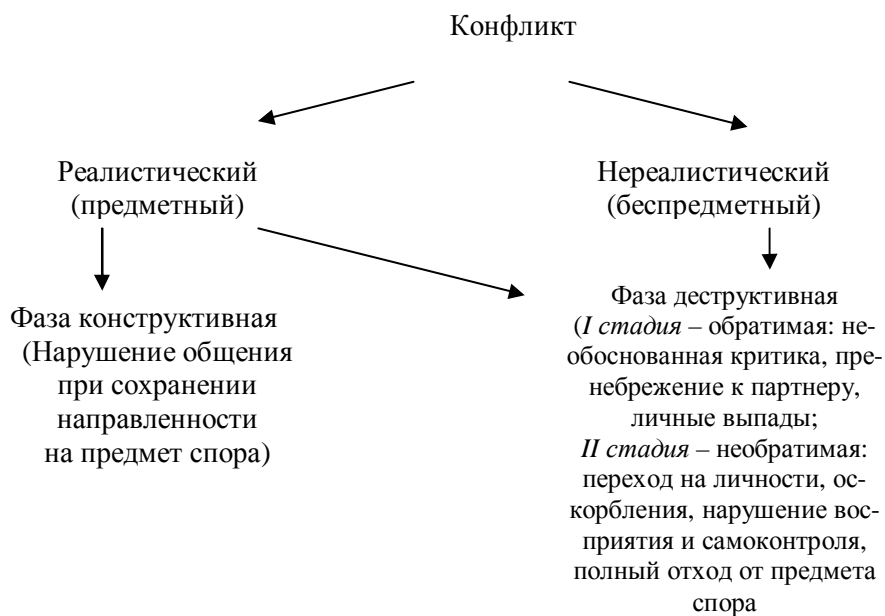


Рисунок 10.1 – Виды и фазы конфликтов

Цель реалистического конфликта – добиться каких-то конкретных результатов, материальных или нематериальных преимуществ; цель деструктивного конфликта – освободиться от напряжения, разрядиться. В конструктивной фазе конфликта оба оппонента осознают цель, предмет и средства совместной деятельности, правильно оценивают собственные и партнера воз-

возможности и состояние. В деструктивной фазе совместная деятельность невозможна, порог неудовлетворенности общением перейден, превышен.

**Внутриличностный конфликт.** Основная причина большинства ролевых конфликтов сотрудников организаций – противоречий их воззрениям прямой приказ непосредственного начальника или одного из руководителей компании. Значительно реже внутриличностный ролевой конфликт возникает вследствие противоречий исполняемых индивидом ролей, когда, к примеру, менеджер исполняет обязанности руководителя команды, который обязан добиваться привлечения дополнительных ресурсов, и в то же время является ответственным за сокращение операционных расходов должностным лицом.

**Межличностный конфликт.** Межличностные конфликты представляют собой серьезную проблему, ибо оказывают значительное влияние на человеческие эмоции (прежде всего в тех случаях, когда индивид защищает свой имидж и самооценку от дискредитации). Непосредственная угроза самооценке человека чревата серьезными столкновениями и осложнением взаимоотношений с другими людьми. Нередко причиной ссор становится несовместимость темпераментов участвующих в конфликте сторон, неэффективные коммуникации, различия в восприятии или оценках событий.

**Межгрупповой конфликт.** Острые конфликты нередко возникают между подразделениями или отделами организации, когда каждая из сторон стремится одержать верх, добиться расширения зоны своего влияния и власти, улучшить собственный имидж. Причины такого рода столкновений – различные подходы к проблемам, преданность группе и борьба за ресурсы.

Можно выделить следующие причины возникновения конфликтов: организационные изменения, личностные расхождения, различные системы ценностей, угроза статусу, контрастирующие восприятия, недостаток доверия.

## **2. Стили, методы и типология конфликтного поведения**

Хрестоматийным стало описание поведения в конфликтной ситуации, принадлежащее К. Томасу. Личность может придерживаться тактики избегания, принуждения, подчинения, компромисса или сотрудничества. При этом только тактика компромисса и сотрудничества ведет к разрешению конфликта. Все другие оставляют напряженность, по крайней мере, у одного из участников конфликта (рисунок 10.2).

Стратегии разрешения конфликта во многом определяются стремлениями его сторон. Выбор и реализация стратегии оказывает существенное влияние на результаты конфликта (*действительный* выигрыш или проигрыш). Принятая типология предполагает наличие по крайней мере четырех различных вариантов действий и одной комбинированной (компромиссной) стратегии, каждый из которых имеет предсказуемый исход.

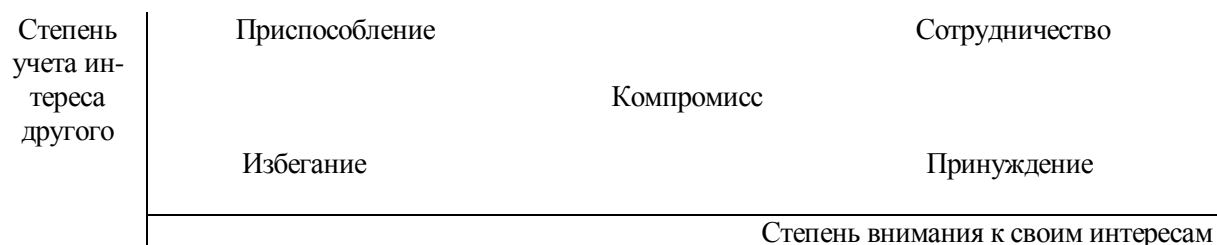


Рисунок 10.2 – Стратегии поведения в конфликте

♦ *Уход (избегание)* – физический или ментальный уход от конфликта, определяемый тем, что каждая из сторон мало заинтересована в его результатах; данная ситуация нередко завершается взаимным проигрышем.

♦ *Смягчение (приспособление)* – попытка изменить свои требования в соответствии с интересами другой стороны, обычно в ущерб себе, что детерминирует результат «проигрыш – выигрыш».

♦ *Силовой подход (принуждение)* – ставка на агрессивное давление без учета интересов оппонента. Наиболее вероятен результат «выигрыш – проигрыш».

♦ *Компромисс* – поиск золотой середины или желание отказаться от ряда требований в обмен на определенные уступки другой стороны. Результаты неочевидны.

♦ *Конфронтация (сотрудничество)* – анализ основных причин конфликта, совместный поиск взаимоприемлемого решения. Известна также как *решение проблемы или интеграция*. Результаты – «выигрыш – выигрыш».

Для понимания поведения человека в конфликтной ситуации полезно вспомнить сформулированные З. Фрейдом **способы психологической защиты**, к которым прибегают люди в психотравмирующей ситуации. Знание этих способов поможет лучше понять состояние человека, предвидеть его поведение и заранее подготовиться к излюбленному способу защиты.

♦ **Регрессия:** возврат в психологическое состояние и возраст, в котором было ощущение комфорта (проявляется, например, в детском плаче взрослого).

♦ **Отрицание:** стремление уклониться, игнорировать, избежать новой потенциально тревожной информации, проявляющееся на стадии ее восприятия.

♦ **Подавление:** блокирование памятью и сознанием нежелательной информации.

♦ **рационализация:** использование только той части информации, в соответствии с которой собственное поведение выглядит не противоречащим обстоятельствам;

♦ **Вытеснение:** сглаживание внутреннего конфликта путем забывания истинного, но неприемлемого мотива поведения.

♦ **Проекция:** бессознательное отторжение собственных неприемлемых чувств, желаний, стремлений и перенос их на другое лицо.

♦ **Идентификация:** вид проекции, отождествление себя с другим лицом, перенос на него желательных чувств и качеств.

♦ **Отчуждение:** обособление внутри сознания зон, связанных с травмирующим фактором. Может привести к раздвоению личности.

♦ **Замещение:** перенос действия с изначально недоступного объекта на доступный.

♦ **Сновидение:** вид замещения, переносящий недоступное действие в мир сновидений.

♦ **Катарсис:** вид психологической защиты, приводящий к изменению системы ценностей (диспозиции мотивов) с целью ослабить психотравмирующие факторы.

♦ **Сублимация:** переориентация агрессивного или сексуального потенциала, приводящего к конфликту с личными и социальными нормами нравственности, на творческую или иную активность, поощряемую обществом.

### *3. Методы управления конфликтами*

Действиями руководителя, направленными на **конструктивное разрешение конфликта**, являются:

- **институционализация конфликта**, т.е. определение некоторых административных или нравственных правил или норм поведения оппонентов в конфликте;

- **легитимизация конфликта** или признание конфликтующими сторонами установленных руководителем правил поведения;

- **структурирование конфликтующих групп**, т.е. определение тех интересов, которые преследует каждая из конфликтующих личностей, и определение степени и причин отклонений этих интересов от установленного в организации порядка;

- **редукция** – постепенное ослабление и последующее разрешение конфликта.

Множество методов разрешения конфликтов можно разделить на структурные и межличностные.

К **структурным методам** разрешения конфликтов относятся: разъяснение требований к работе; использование координационных и интеграционных механизмов; установление общеорганизационных ком-плексных целей; использование справедливой системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе и ожидаемым от каждого сотрудника и подразделения результатам является одним из наиболее эффективных методов предотвращения деструктивных конфликтов, поскольку в этой ситуации устраняется «деловое прикрытие» личной неприязни сотрудников.

Использование координационных и интеграционных механизмов основано на принципе единоначалия. Их суть заключается в доведении подчиненным их права обращаться к руководителю при возникновении между ними каких-либо противоречий. И в этом случае подчиненные просто подчиняются решению руководителя. Важным является также создание служб или должностей, занимающихся интеграционной деятельностью, т.е. осуществляющих взаимосвязь между линейными или функциональными подразделениями предприятия.

Устанавливаемые общеорганизационные комплексные цели служат своеобразным критерием эффективности усилий и правоты сотрудников.

Используемая в организации система вознаграждений будет справедливой, если она, во-первых, поощряет сотрудников в достижении общеорганизационных целей; во-вторых, не приветствует неконструктивное поведение сотрудников и подразделений.

Используемые *межличностные методы* разрешения конфликтов во многом определяются теми целями, которые преследует руководитель, ввязываясь в конфликт. Основными среди этих целей являются:

- повышение производительности возглавляемого коллектива;
- сохранение и улучшение социально-психологического климата коллектива;
- рост авторитета руководителя.

Совокупность используемых межличностных методов разрешения конфликтов, по сути, определяет стиль поведения руководителя в конфликте.

Важное значение в управлении конфликтами имеет своевременная диагностика. Инструментарием для проведения анализа служит диагностический аппарат социологии, психологии, социальной психологии и других научных дисциплин, предметом углубленного исследования которых является причина, фактор конфликта. Целесообразен мониторинг в трудовом коллективе по проблемам организации, условий, оплаты труда, по совместимости участников совместного труда, отношениям «власть – подчинение», методам принятия решений, по отношению к труду, удовлетворенности им, причастности, мотивации трудового поведения, социально-психологическому климату. Сейчас доступны многие методики и тесты, гуманитарные науки преподают практически во всех учебных заведениях. Поэтому решение проблем создания работоспособного коллектива или

бесконфликтного разрешения противоречий вполне по силам современному руководителю.

Существенным условием, определяющим возможность цивилизованного разрешения противоречий, является наличие либо отсутствие **желания понять другую сторону**. Действие данного условия определяется личностными свойствами инициатора конфликта и наличием (либо отсутствием) необходимой информации.

**Индикаторами наличия противоречий в трудовой сфере** могут служить: снижение производительности труда, качества продукции, резкое уменьшение количества предложений по улучшению результатов труда и экономии ресурсов, повышение уровня текучести персонала, рост числа случаев травматизма и заболеваемости, ухудшение взаимоотношений между работниками и т.д. Сюда же можно отнести появление слухов, фактов наущничества, сплетен.

**Источниками напряженности** в трудовом коллективе, которая может перерасти в конфликт, А.Г. Здравомыслов определяет проблемы, связанные с размерами заработка, его распределением, низкой дисциплиной работников, неблагоприятными условиями труда, неритмичностью, соотношением выгодных и невыгодных работ, неясностью критериев оценки результатов труда, текучестью кадров, недостатками в информировании работников о конечных целях и результатах деятельности фирмы, плохо налаженным учетом, наличием рыночной конкуренции.

*Предметом внимания* руководителей и анализа специалистов с целью своевременной диагностики противоречий и их разрешения являются субъекты возможного конфликта, их интересы, цели, потребности, мотивы, специфика поведения для прогнозирования развития отношений в противоречивой ситуации, их истинное и провозглашаемое отношение к ней, к самой проблеме, к другой стороне, их восприятие другой стороной, информированность о мотивации поведения друг друга.

Положительными **последствиями конструктивно разрешенного конфликта**, по мнению социологов МГУ, могут считаться: повышение сплоченности коллектива, осознание наличия общих интересов и групповых ценностей; индикация нетерпимости условий труда/произвола администрации, злоупотреблений, негодных методов руководства; стимулирование инновационного творческого поведения; изменение социально-психологического климата и всех элементов групповой динамики, других групповых характеристик; повышение уровня информированности сторон друг о друге, расширение кругозора, развитие элементов системного мышления, повышение квалификации отдельных участников конфликта; возможность профилактики крупного конфликта путем разрешения мелкого конфликта.

Модель управления конфликтами может быть представлена следующим образом (рисунок 10.3).

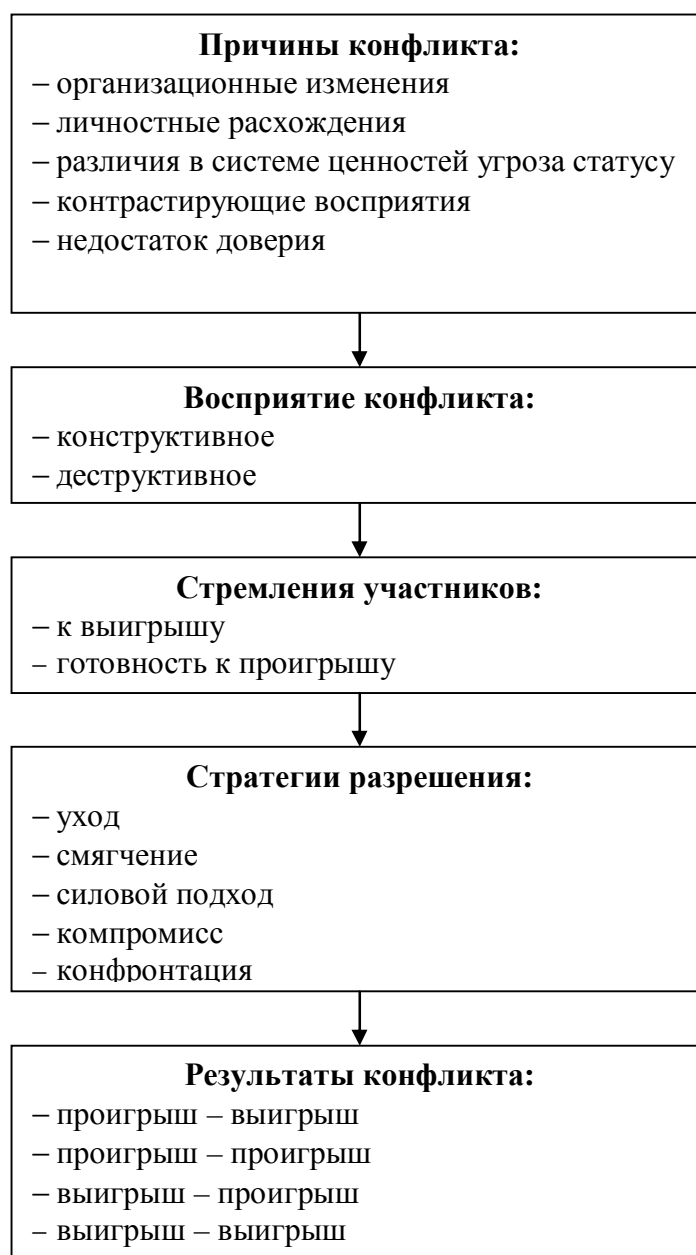


Рисунок 10.3 – **Модель управления конфликтом**

Предложенный авторами перечень возможных стратегий и методов управления конфликтами в организации ни в коем случае не следует рассматривать как закрытый список. Иногда для разрешения конфликта достаточно элементарных воздействий (перепланировка рабочих площадей, вывод из состава комитета одного из его членов). Другой вариант – введение третьей стороны (консультант, посредник, другое незаинтересованное

лицо), не имеющей личной заинтересованности или пристрастий, что облегчает поиск рациональных решений.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Конфликты в организациях и их типы. Причины возникновения конфликтов в организациях.
2. Стадии развития конфликта в организации.
3. Уровни, виды и фазы конфликта.
4. Стили, методы и типология конфликтного поведения.
5. Методы управления конфликтами в организации. Диагностика конфликтов.
6. Модель управления конфликтами в организации.

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Как бы вы охарактеризовали взаимосвязи теории Х и теории Y, стратегий разрешения конфликта и концепции жизненных позиций индивидов?
2. Охарактеризуйте матрицу результатов конфликта.
3. Что такое ассертивное поведение и каковы его стадии?

### **Список использованных и рекомендуемых источников**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с. : ил.
3. Седегов, Р.С. Управление персоналом : курс лекций / Р.С. Седегов, А.А. Брасс. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 174 с.
4. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416с. : ил. – (Серия «Учебники для вузов»).
5. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
6. Чернышев, В.Н. Человек и персонал в управлении / В.Н. Чернышев, А.П. Двинин. – СПб. : Энергоатомиздат. С.-Петербург. отд-ние, 1997. – 568 с.



## Тема 11. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

1. Понятие и виды мотивации.
2. Основные теории мотивации.
3. Основные аспекты (сферы) мотивации.

### *1. Понятие и виды мотивации*

Отношение человека к трудовой деятельности определяется различными побудительными силами. Они могут быть внутренними и внешними. К *внутренним* относятся потребности, интересы, желания, стремления, ценности, ценностные ориентации, идеалы, мотивы; к *внешним* – разнообразные средства экономического и морального воздействия (стимулы), используемые государством, предприятиями, общественными организациями для повышения трудовой активности работников. Возникновение и развитие побудительных сил является сутью сложного процесса мотивации трудовой деятельности.

**Мотивация** – это комплекс причин, побуждающих работников к целенаправленным действиям. Она выступает движущей, побудительной силой человеческой деятельности и поведения на основе глубокой личной заинтересованности и вовлеченности в ее осуществление. Следует различать *социологическую (социально-психологическую)* и *социально-экономическую* мотивации. Первая из них формируется под воздействием на индивидуум таких факторов, как социальные ожидания, нормы, ценности, образцы поведения и т.д. Второй тип определяется более широким кругом факторов, такими как отношения собственности, предпринимательская среда и условия для конкуренции, принципы оплаты труда и формирования доходов, критерии подбора и выдвижения кадров, система организации труда, производства и управления. Два этих вида мотивации неразрывны и взаимообусловлены.

Различают перспективную и текущую мотивацию. Если мотивы деятельности человека и поставленная им цель относятся к отдаленному будущему и мотивы предусматривают стратегию поведения, такую мотивацию называют *перспективной*. Если же мотивы связаны только с ближайшим будущим, то они определяют тактику поведения. Такая мотивация рассматривается как *текущая*. От перспективности мотивации во многом зависит трудовая активность человека, а следовательно, и эффективность его труда.

Выделяют три типа мотивации труда: прямую, косвенную, побудительную. *Прямая мотивация* формирует интерес к работе и ее результатам. В качестве факторов такой мотивации выступает содержание труда, осознание своих достижений для общества, признание их окружающими, чув-

ство ответственности и самореализации личности в труде. Деятельность, основанная на таких мотивах, приносит удовлетворение. Человек трудится не только для получения заработка. Он испытывает интерес к содержанию самой работы, творчеству. Поэтому контролировать труд таких работников нет необходимости.

*Косвенная мотивация* основана на материальной заинтересованности. Факторами этого типа мотивации являются формы оплаты труда, уровень напряженности норм труда, уровень инфляции, цены на продукцию. В данном случае труд выступает в форме цены на рабочую силу, как «инструментальная» ценность, которая обменивается на производимые товары и услуги.

*Побудительная мотивация* базируется на страхе и обязанностях. Она определяется властью, уровнем безработицы и отсутствием гарантии сохранения рабочего места, социальной напряженностью, неуверенностью в завтрашнем дне.

Согласно Лапыгину – Эйдельману существует пять типов мотивации субъекта деятельности:

1. Инструментальный: отношение к труду как к средству получения заработка для удовлетворения потребностей, находящихся за рамками сферы труда.
2. Достижительный: ориентация на труд как способ продвижения, повышения профессионального и должностного статуса.
3. Коллективистский: побудительная сила к трудовой деятельности – стремление заслужить уважение коллег, стремление к сотрудничеству, общению.
4. Интеллектуальный: направленность на сложную, интересную работу, позволяющую раскрыть свои способности, самореализоваться.
5. Комфортно-ориентированный: ориентация на относительно комфортные условия труда.

Наибольшее влияние на результаты деятельности организации оказывают люди с мотивациями 1, 2, 4.

Для субъекта побудительными мотивами к действию могут выступать одновременно и потребности, и интересы, и ценности, а их сочетание для субъекта уникально. Определенные мотивационные побуждения человека – результат воздействия культурной среды. Побуждения влияют на отношение человека к работе, к жизни.

Практически все сознательное поведение людей мотивировано или обосновано конкретными причинами. Роль мотивации в достижении целей организации может быть представлена через модель (механизм) мотивации. Внутренние потребности и побуждения индивида создают напряжение, на которое оказывает влияние внешняя среда. Кроме того, работникам

должны быть обеспечены возможности достижения поставленных целей и необходимые ресурсы. Само по себе наличие целей у работника также является мотивирующим фактором. Работник прилагает определенные усилия в соответствии со своими способностями. В результате происходит выполнение производственного задания, и работник получает определенное вознаграждение. Если сотрудник получает адекватное вознаграждение, его исходные потребности удовлетворяются.

## ***2. Основные теории мотивации***

Поведение человека определяется множеством мотивов. С учетом того, как понимается влияние мотивов на деятельность личности, различают несколько теорий мотивации труда.

Датский психолог К.Б. Мадсен выделяет девятнадцать основных мотивов, которые он подразделяет на четыре группы: органические (голод, жажда, ощущение боли, холода, жары и т.д.); эмоциональные (страх или стремление к безопасности, агрессивность или бойцовские качества); социальные (стремление к власти, контактам, деятельности); деятельные (потребность в физической деятельности, любопытстве или интеллектуальной деятельности, в возбуждении, творчестве, оплате труда).

Для стимулирования выполнения той или иной работы важны все компоненты мотивационной системы, направленной на то, чтобы человек проявил интерес к работе. Интерес является мощной движущей силой. К.Б. Мадсен считает:

– важно, чтобы реализация мотивов деятельности давала возможность получить максимальное удовлетворение от работы. В любой трудовой ситуации можно найти возможность удовлетворения любопытства, потребностей в физической деятельности и возбуждении;

– необходимо обеспечить возможность для реализации исполнительских мотивов, т.е. создать условия, чтобы каждый человек чувствовал, что он полностью использует свои силы;

– следует удовлетворять потребности в контактах. Если условия труда не дают такой возможности, то надо создать условия для контактов в нерабочее время.

Мотивы тесным образом связаны с потребностями. Многие зарубежные ученые считают, что потребности являются выражением скрытых мотивов, которые управляют спросом. Э. Маслоу построил пятиуровневую пирамиду, в основе которой находятся физиологические потребности, потребности в безопасности и защищенности. Это первичные потребности. Далее идут вторичные потребности, которые включают социальные потребности в контактах, уважении, общественном признании, приобретении

социального статуса. Завершают этот перечень потребности в самовыражении, самореализации.

Теория Э. Маслоу широко используется как средство улучшения стиля руководства, способствует созданию на предприятии таких условий труда, которые позволяют в максимальной степени проявиться самореализации человека как свободной и творческой личности, его человеческого достоинства и индивидуальности, к которой относятся с уважением. Полагая, что классификация потребностей по Маслоу неполна, Макклелланд ввел в нее понятие потребности власти, успеха и принадлежности.

В свою очередь Ф. Герцберг выделил две группы факторов трудовой мотивации: содержание работы, условия работы (зарплата, политика компании, межличностные отношения и т.д.). Его двухфакторная концепция основана на том, что только содержание труда является фактором мотивации, т.е. повышает удовлетворенность трудом. Условия труда, по его мнению, вызывают неудовлетворенность и не являются мотиватором. По Герцбергу, любой индивид имеет две качественно различные, независимые друг от друга системы потребностей. Хорошие условия труда закрепляют, стабилизируют персонал, но не обязательно побуждают его повышать производительность труда. Экономическое принуждение и административное воздействие могут заставить индивида выполнять работу, но такое действие кратковременно. Материальное вознаграждение нельзя рассматривать как постоянно действующий фактор. Люди работают за деньги до определенного предела. Повышение зарплаты скорее привязывает работника к предприятию, но не всегда стимулирует повышение производительности труда.

Повышение производительности труда и удовлетворенность работой зависят от других факторов, которые Герцберг назвал мотиваторами. Они удовлетворяют «внутренние» потребности человека и включают признание и достижение успехов по работе, интерес к ее содержанию, ответственность, самостоятельность и т.п. Именно они определяют удовлетворенность работой и повышают на этой основе трудовую мотивацию.

Модель мотивации по Вруму, построенная на теории ожиданий, исходит из предположения, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели тогда, когда уверен в большей вероятности удовлетворения на этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией, во-первых, фактора ожидания того, что усилия (затраты) дадут желаемые результаты, во-вторых, фактора ожидания того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение, в-третьих, фактора ожидаемой ценности вознаграждения, его валентности, т.е. относительной степени удовлетворения.

Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно приведут к достижению цели и получению вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

В соответствии с теорией справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, которое получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценке, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. Если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия.

Модель Портера – Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно этой модели, результативность труда порождает удовлетворенность.

Известны две теории, относящиеся к категории трудовых, связанных с содержанием труда, выполняемыми функциями. Эти теории определяют ряд общих признаков труда, способствующих повышению интереса к самому процессу труда, стимулированию трудом и его содержанием. В работе Д.С. Синка эти теории определяются как теория обогащения труда и теория характеристик работ.

*Теория обогащения труда* рекомендует обеспечить в каждой работе наличие как минимум шести факторов, совместно обеспечивающих ее привлекательность:

- ответственность работника за производительность;
- осознание работником важности и необходимости выполняемой работы;
- возможность самостоятельного распределения ресурсов в процессе работы, контроля за ресурсами;
- наличие обратной связи, возможность получения информации о результатах работы;
- возможность профессионального роста, приобретения нового опыта, повышения квалификации (работа не должна быть рутинной);
- возможность влияния работника на условия труда.

*Теория характеристик работ* гласит: вероятность позитивного психологического состояния у индивида повышается при наличии пяти существенных аспектов работы: разнообразия, законченности, значимости, са-

мостоятельности, обратной связи. В США разработаны методы выявления реакции работника на различные компоненты работы с использованием методов самоотчета, анализа трудовых установок. На основании оценки характеристик работником и другими экспертами вычисляется показатель мотивационного потенциала, значение которого тем выше, чем привлекательнее работа, чем большее удовлетворение она приносит работнику.

### ***3. Основные аспекты (сферы) мотивации***

Механизмы мотивации реализуются на различных уровнях. Так на уровне «общество – государство», т.е. государственной политики, существуют следующие механизмы мотивации:

1) традиционные, ориентированные на воспроизводство немногих исторических примеров, образцов поведения. Они консервативны и бывают антиэффективны в ситуации развития экономики;

2) этические, основанные на отношении к делу как к долгу перед обществом, предками и т.д. Эти механизмы действуют в определенные периоды, но не могут работать эффективно длительное время в условиях обычной жизни;

3) директивные механизмы, основанные на вертикальном иерархическом разделении управленческих функций сверху вниз и на столь же иерархическом разделении дисциплины и исполнительности снизу вверх. Роль этих механизмов различна в разных сферах деятельности;

4) корпоративные механизмы связаны с привязанностью к коллективу, группе, организации. Проявляется солидарность, ответственность, но может проявиться групповая порука, коллективный эгоизм;

5) собственно экономические мотивационные механизмы, предполагающие формирование заинтересованности и активности у субъектов экономических отношений.

На уровне *группы* механизмы мотивации реализуются через мотивацию принадлежности к группе. Это стремление некоторых индивидов к установлению социальных связей с другими людьми. Эффективность труда таких сотрудников существенно повышается, когда руководитель отмечает их установки на доброжелательность и сотрудничество. Сотрудники, мотивированные на работу в группе, стремятся окружить себя товарищами и получать достаточную свободу для развития такого рода отношений.

У менеджеров с сильной потребностью принадлежности к группе нередко возникают проблемы в руководстве деятельностью сотрудников. Повышенное внимание к установлению и поддержанию позитивных отношений в процессе труда эффективно там, где сотрудничество является одной из предпосылок высоких результатов. Но переоценка менеджером

значения социального измерения может помешать достижению высоких результатов в рутинном процессе, когда у руководителя возникают проблемы при постановке задач перед работниками, в управлении ходом работ и контролем их эффективности.

На *уровне задачи* мотивация проявляется в побуждении индивидов к достижению определенных целей, решению поставленных задач и продвижению вверх по карьерной лестнице.

Ориентированные на задачи сотрудники работают более упорно, если уверены в том, что будут персонально вознаграждены за свои усилия, если риск неудачи относительно невелик, а также если они получают конкретный отзыв об эффективности проделанной работы. В качестве менеджеров они ожидают от подчиненных мотивации к достижениям.

Отношение к труду определяется социально-экономической средой, в которой осуществляется трудовой процесс и которая определяет положение человека как в обществе в целом, так и в различных группах. К факторам, воздействующим на трудовую активность человека, можно отнести факторы макросреды, общей и локальной микросреды.

К *факторам макросреды* относится система социальных отношений общества, условия жизни человека в нем.

*Факторы общей микросреды* характеризуют специфические условия деятельности работника в производственном коллективе, особенно его социальной организации (организационная структура, система социального управления, стимулирование труда, общие задачи и т.д.).

*Факторы локальной микросреды* действуют в рамках первичного коллектива, малой группы. Они во многом определяются факторами общей микросреды.

Факторы формирования отношения к труду можно разделить на объективные и субъективные. *Объективные факторы* образуются независимо от субъекта и обусловлены особенностями производственной и внепроизводственной среды. Они являются внешними стимулами к трудовой деятельности. Объективные факторы бывают общие и специфические.

К общим факторам относят социально-экономические и иные условия трудовой деятельности. Специфические факторы – это условия конкретной трудовой деятельности: содержание труда, организация и оплата труда.

*Субъективные факторы* связаны с отражением внешних условий в сознании и психике работника, с его индивидуальными особенностями. Они служат внутренними мотивами конкретной личности, определяют его самомотивацию. К ним можно отнести предшествующий опыт работника, его общую и профессиональную культуру, психологические, демографические, социально обусловленные особенности.

Система мотивации труда включает следующие группы методов: организационно-производственные, социально-экономические, правовые, административные, социально-психологические, информационно-разъяснительные.

Комплексная система мотивации труда должна отвечать следующим требованиям:

- учитывать все потребности и интересы конкретного человека;
- формировать мотивационно-стимуляционное поле на основании факторов макро- и микросреды, в которой находится конкретный работник;
- воздействовать на «мотивационное ядро» работника.

На современном этапе существует ряд факторов, которые затрудняют использование мотивационных ресурсов нашей страны. К таким факторам можно отнести дешевизну рабочей силы, эклектичность отечественной промышленности, а также социокультурные факторы.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Понятие и виды мотивации.
2. Типология мотивации.
3. Содержательные теории мотивации.
4. Процессуальные теории мотивации.
5. Трудовые теории мотивации.
6. Механизмы реализации мотивации на различных уровнях (общество, группа, задача).
7. Факторы, воздействующие на мотивацию.
8. Методы мотивации труда. Требования к системе мотивация труда в организации.

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Проведите сравнительную оценку основных мотивационных теорий. Каковы особенности их применения?
2. Какие формы может принимать практическая реализация трудовых теорий мотивации?

### **Список использованных и рекомендуемых источников**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).



2. Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис ; перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с. : ил.

3. Седегов, Р.С. Управление персоналом : курс лекций / Р.С. Седегов, А.А. Брасс. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 174 с.

4. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с. : ил. – (Серия «Учебники для вузов»).

5. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.

6. Чернышев, В.Н. Человек и персонал в управлении / В.Н. Чернышев, А.П. Двинин. – СПб. : Энергоатомиздат. С.-Петербург. отд-ние, 1997. – 568 с.

7. Экономика и рынок труда : учеб. пособие / А.С. Головачёв, [и др.] ; под общ. ред. А.С. Головачёва. – Минск. : Выш. шк., 1994. – 245 с.

## Тема 12. ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

1. Природа лидерства.
2. Типы лидеров.
3. Управление персоналом и власть.

### *1. Природа лидерства*

Руководство (лидерство) – это процесс влияния и поддержки действий других людей, направленных на достижение поставленных целей. К основным элементам процесса руководства относятся влияние/поддержка, обеспечение добровольного участия и достижение цели.

Руководство – важная часть управления, но не весь менеджмент. *Основная роль лидера состоит в оказании направленного на других людей влияния, цель которого – побуждение их к движению к определенным целям* (предпочтительно с чувством творческого подъема). Первоочередные задачи менеджеров заключаются в планировании процесса труда, создании структур организации и контроле над использованием ресурсов. Функции менеджера официально закреплены, но когда он подкрепляет свои действия неформальным влиянием, то действует как настоящий руководитель. Достижение результата менеджером предполагает направление им действий других людей, в то время как настоящий руководитель движим видением высоких целей и вдохновляет к их достижению сотрудников организации, напряжение трудовых усилий которых превышает нормальный уровень.

*Лидерство неотделимо от управления персоналом, сложившейся на предприятии ситуации, личности, коммуникаций.* Менеджмент – не только наука, но и искусство, практика, опыт. Такая неоднозначность отражается и на лидерстве: речь идет о формальном и неформальном лидерстве.

Спорам о том, что важнее для лидерства – власть, искусство управления или знание законов, – более 2 тысяч лет.

В современном менеджменте лидерство невозможно без учебы, высокого уровня знаний, компетентности. Его правильное понимание состоит прежде всего в том, чтобы действовать в соответствии с миссией организации, на ее благо, для достижения ее целей. Приоритеты зависят от ситуационных факторов.

Управление персоналом и лидерство не синонимичны, но способность быть лидером – ключевое условие, чтобы стать менеджером. Суть лидерства состоит в наличии последователей. Управление организацией включает формальное лидерство и деловую активность.

*Лидерство связано с той частью менеджмента или управления организацией, которая относится к области управления персоналом, формиро-*

вания его воли, стратегии, реализации намеченного и сохранения достигнутого (преимущественно социально-психологическая сторона управления).

*Деловая активность* связана с той частью управления, где происходит решение задач планирования, организации системы управления, регулирования, управления ресурсами, технической подготовки производства (преимущественно организационно-техническая сторона управления, бизнес).

Организация – сложная, динамичная, открытая система. Принятие решений в одной подсистеме вызывает реакцию в другой. Поэтому лидерство и деловая активность – две стороны единого процесса руководства.

Лидерство формируется в процессе взаимодействия людей при решении общих задач, является одной из форм межличностного взаимодействия и включает пять основных элементов: сам *лидер*, его *последователи*, *ситуация и задача*, которую решает *группа* взаимодействующих людей.

Лидер – первый, основной участник процесса или отдельного акта лидерства. Лидеру присущи определенные качества, выделяющие его среди других. Это компетентность, коммуникабельность, интуиция и другие черты, способствующие достижению, а затем и удержанию в течение некоторого времени лидирующего положения.

Большую роль в лидерстве играет фактор времени, влияющий на него значительно больше, чем квалификация. Статус лидера должен определяться самой группой, а не навязываться извне.

Без последователей нет лидера и в то же время последователи без лидера превращаются в однородную массу людей. Все члены коллектива должны активно взаимодействовать на пути к общей цели. Именно при таком взаимодействии выявляется лидер.

Природа руководства привлекает внимание человека с незапамятных времен. Первоначально научные исследования были ориентированы на выделение черт (физических, интеллектуальных или личностных), отличающих лидеров от менеджеров или удачливых руководителей от обычных. В ходе экспериментов изучалось множество случайных и психологических факторов, таких как уровни интеллекта, амбиций и агрессивности. Вниманием ученых не были обойдены и такие физические характеристики, как рост, размер тела и его форма, личная привлекательность руководителей. Во многих корпорациях до сего дня используется так называемый личностный тест Майерса – Бригса, в основе которого лежат выводы психолога Карла Джанга, разделяющего менеджеров на четыре типа: экстравертов или интровертов; думающих или чувствующих; руководствующихся интуицией или осмысливающих; экспертов или интуитивистов. Дискуссии о личностных характеристиках истинных лидеров не утихают.

К наиболее значимым отличительным чертам современных руководителей принято относить наличие высоких целей, стремление к лидерству, честность и уверенность в себе. Желательно, чтобы менеджер был наделен также способностями к обучению (аналитическому), профессиональными знаниями, харизмой, творческими потенциями, гибкостью и сочувствием. К наиболее значимым навыкам лидера обычно относят технические, человеческие и концептуальные.

**Техническая квалификация.** Характеризует знания и способности индивида в технологических или любых других процессах (бухгалтерский учет, конструирование и дизайн, журналистика или обработка металлов). Техническая квалификация – отличительный фактор рабочего процесса на операционном и профессиональном уровнях, но по мере того как на менеджера возлагается все большая, связанная с руководством ответственность, значение их технической квалификации уменьшается. Как руководители, они все более зависят от уровня профессионализма подчиненных; более того, во многих случаях современные менеджеры имеют лишь самое приблизительное представление о технической стороне производственных процессов.

**Умение работать с людьми.** Это навыки эффективного взаимодействия лидера с сотрудниками организации и другими людьми и создания рабочих команд. Каждый руководитель на любом из управленческих уровней обязан обладать такими навыками и умениями.

**Концептуальные способности.** Это навыки и умения ведения анализа в терминах людей, структур и длительных взаимосвязей (долгосрочное планирование). Значение данной характеристики по мере продвижения менеджера по ступенькам иерархической лестницы постоянно возрастает. Реализация концептуальных способностей предполагает умение лидера мыслить в абстрактных категориях, работа с людьми – поддерживать отношения с индивидами, техническая квалификация – понимать производственные процессы.

## ***2. Типы лидеров***

Практически каждая функция менеджмента одновременно является и лидерской: планирование, организация системы управления, мотивация, регулирование, контроль. Но прежде всего лидерство обусловлено так называемыми связующими процессами, которые обеспечивают взаимодействие функций. К ним относятся процессы принятия управленческих решений и коммуникаций, а также технологии управления персоналом.

Французский ученый Э. де Боне выделяет следующие типы лидерства:

*Ведущие за собой* – наиболее распространенный тип. К нему относятся те, кто любит принимать решения самостоятельно под личную ответственность. Лидерство – их естественное состояние. Но это не лидеры от рождения, лидерские качества приходят к ним с опытом.

*Организаторы групп.* Основное качество – знание психологии своих последователей. Они лучше всего подходят для управления людьми в малых группах.

*Исполнители* – самый рациональный и значимый тип лидеров. Их отличает собственная энергичная деятельность, личный пример, целеустремленность, умение преодолевать барьеры, создавать сплоченный коллектив.

*Дипломаты.* Хорошо относятся к сотрудникам, могут отстоять свое мнение, используют диалоги и умеют разрешать проблемы с глазу на глаз.

*Генераторы идей.* Им свойственна ориентация на новые задачи, содействие передовому, интуиция, синтез знаний, самокритичность.

*Продавцы идей* отличаются предприимчивостью, свежим взглядом на уже знакомые факты, контролем своих и чужих эмоций.

*Синтезаторы* умеют выделить самое главное даже из очень большого объема информации, что позволяет им открыть нечто новое.

*Разъяснители* умеют ясно объяснить последователям суть даже самой запутанной ситуации.

*Реакторы* активно и разумно-критически реагируют на идеи других, что позволяет сделать их своими последователями.

*Коммуникаторы.* Их отличает высокая коммуникабельность, умение слушать людей. Хорошие учителя.

*Исследователи* умеют получать и обрабатывать информацию, сопоставлять и анализировать факты, проводить эксперименты.

*Следопыты* – те, кто идет в одном направлении. Перед ними ставишь задачу, а они выбирают методы ее решения и находят последователей.

*Хранители информации* умеют собирать информацию, знают, где ее можно найти и как использовать.

*Организаторы* – руководители с талантом практической организации производства и управления персоналом.

Приведенные типы лидерства являются идеальными моделями. Реальные модели лидерства – это сами лидеры со своими системами инструментов лидерства, этических норм и деловых качеств.

### ***3. Управление персоналом и власть***

Власть как основа лидерства, синтезирующая все его элементы, имеет различное качество. Под качеством власти понимается степень соответ-

ствия ее своему назначению. Качество власти зависит от того лидера, который ею пользуется в конкретной хозяйственной ситуации. Но можно выделить, по крайней мере, три уровня качества власти в зависимости от особенностей тех источников, которые определяют эту власть: первичный (власть основана на силе), средний (власть на основе материального богатства), высший (власть на основе знаний).

В настоящее время происходит психологизация хозяйственного лидерства и его все более тесная связь с функциями управления и организационными структурами. В организационных структурах выделяют централизованные и децентрализованные, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки.

Преимуществами централизованных структур управления организацией являются: разделение управленческого труда на специальные функции; применение программно-целевых методов управления; единая цель, одинаковая регламентация управленческого труда; устранение лишних горизонтальных коммуникаций.

При централизованной структуре управления имеются особенности влияния лидера на сотрудников: возникает проблема подчинения себе сотрудников; большинство стремящихся к власти после достижения желаемого разочаровывается, в связи с чем и их работа становится немотивированной; поток информации сокращается до самого необходимого, часто информации недостаточно для принятия правильного решения; между руководителем и сотрудниками нет доверия, преобладает субъективизм при оценках достижений другого.

Отличительной особенностью децентрализованной структуры является то, что компетентность управленческих отношений опирается на компетентность сотрудников и их информированность. Качество управленческих решений повышается за счет более тесного знакомства с проблемой, знания деталей.

Преимущества децентрализованной структуры: сокращение уровней (инстанций) прохождения информации; гибкость технологий принятия решений; сокращение времени на принятие решений; повышение инициативы и осознания ответственности исполнителей решений.

Недостатком децентрализации является затруднение контроля, коммуникаций и координации, в связи с чем децентрализация решений лидера дополняется усиленной централизацией помощи и контроля, без чего децентрализация малоэффективна.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Сущность и место лидерства в системе управления организацией.

2. Дайте характеристику основным элементам лидерства.
3. Каковы наиболее значимые отличительные черты и навыки современных лидеров?
4. Типология лидерства.
5. В чем взаимосвязь управления персоналом и власти?

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Что такое динамическая субординация и в чем ее значение для формирования эффективного лидера?
2. Перечислите возможные этические проблемы, встающие перед организацией и руководством относительно стимулирования лидеров.

### **Список использованных и рекомендуемых источников**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 320 с.
3. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников : монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М. : Рос. экон. академия. ; Екатеринбург : Деловая книга, 1998. – 232 с.
4. Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с. : ил.
5. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак.– СПб. : Питер, 2000. – 416с. : ил. – (Серия «Учебники для вузов»).

### Тема 13. СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА

1. Понятие, значение и роль стиля в менеджменте.
2. Системный характер стиля лидерства.

#### *1. Понятие, значение и роль стиля в менеджменте*

Общий набор прямых или косвенных действий руководителей, в том виде, как это воспринимается работниками, называется **стилем руководства**. Стиль руководства представляет собой устойчивое сочетание теоретических воззрений, навыков и умений, характерных черт и отношений, проявляющихся в поведении лидера. Каждый стиль руководства так или иначе выражает веру менеджера в возможности субординации (теория Х или теория У). Но, когда мы говорим о *предпочитаемом* стиле управления, речь идет только о тех его чертах, которые непосредственно затрагивают подчиненных лидера. Сотрудники реагируют не на то, о чем думают руководители, а на свое восприятие действий менеджеров.

Ранние классификации стилей руководства основывались на «универсальном» подходе и были направлены на поиск одного «наилучшего» стиля. Однако провозглашенная цель оказалась недостижимой.

Руководители придерживаются различных подходов к мотивации подчиненных. Лидеры, предпочитающие поощрение сотрудников, относятся к приверженцам *позитивного руководства*, значение которого постоянно возрастает в силу повышения уровня образования работников, потребностей в независимости и действия других факторов.

В тех случаях, когда менеджер уделяет значительное внимание взысканиям и другим дисциплинарным и материальным санкциям, исследователи говорят о *негативном стиле руководства*. Данный подход зарекомендовал себя как весьма эффективный в различных ситуациях, но он имеет высокую человеческую цену. Негативное управление предполагает превосходство менеджера над подчиненными и широкое использование таких наказаний, как увольнение, выговоры в присутствии других людей и денежные санкции. В его основе – ошибочная уверенность в том, что вселяемый в сотрудников страх – основной гарант повышения производительности.

Число стилей руководства бесконечно и варьируется от строго позитивных до строго негативных. Практически каждый руководитель ежедневно использует «оружие» как из позитивного, так негативного «арсеналов», но тон задает преобладающий стиль лидерства, который находится в контексте одной из моделей организационного поведения. Авторитарная модель предполагает широкое распространение отрицательного стиля, модель опеки – некую комбинацию «плюсов» и «минусов», а модели поддержки и участия в управлении требуют чисто положительных стилей.



С позиций применения властных полномочий можно выделить, авторитарный, анархический и стиль участия в управлении. **Авторитарный стиль руководства** предполагает концентрацию в руках лидера всех властных полномочий и единоличное принятие связанных с деятельностью группы решений, структурирование рабочей ситуации и требование точного выполнения подчиненными всех распоряжений. Основу «авторитаризма» формирует негативный стиль руководства, угрозы и наказания, что не мешает «щедрым» автократам периодически отмечать достижения подчиненных премиями.

Приверженцы **руководства, предполагающего участие сотрудников в управлении**, отстаивают необходимость децентрализации властных полномочий, когда руководитель принимает решения после консультаций с подчиненными. В данном случае лидер и группа образуют единую социальную единицу. Работники получают исчерпывающую информацию относительно процесса труда, их поощряют к высказыванию предложений по усовершенствованию производства.

Сторонники **анархического стиля руководства** избегают применения властных полномочий и ответственности, в решении управленческих проблем они чрезвычайно зависимы от мнения группы, члены которой обычно самостоятельны в обучении и самомотивированы. Руководство в данном случае играет второстепенную роль. Анархическое управление игнорирует вклад руководителя, подобно тому как автократ не принимает во внимание роль группы. Вероятность того, что возглавляемые анархистами подразделения компании будут преследовать одни и те же (или конфликтующие) цели (что приведет к возникновению организационного хаоса), весьма высока, в силу чего данный стиль руководства превращается в доминирующий в исключительных случаях.

Использование такого критерия, как отношение руководителя к работникам, позволяет выделить **стили, основанные на внимании и использовании структуры**, известные также как *ориентация на работника и ориентация на задачу*. Очевидно, что в случае, когда доминантой руководства является внимание к сотрудникам, производительность и степень удовлетворенности трудом работников повышаются. Ориентированные на работников руководители стремятся к созданию команд, обеспечению психологической поддержки сотрудникам. Уделяющие основное внимание задачам руководители считают подобное руководство неэффективным, их внимание сосредоточено на выполнении поставленных перед сотрудниками рабочих заданий, обеспечении ритмичности производства.

Одним из наиболее популярных инструментов определения стиля менеджмента является предложенная Робертом Блейком и Джейн Моутон управленческая сетка. На осях координат откладываются значения, соответствующие оценке внимания руководителя к сотрудникам и к производственным задачам, что позволяет анализировать стили руководства

Руководители с координатами 1,9 весьма озабочены проблемами своих подчиненных, забывая о выполнении рабочих планов, что негативно сказывается на результатах группы. Напротив, приверженцы менеджмента заданий уделяют основное внимание вопросам производства в ущерб потребностям работников (стиль 9,1).

Руководитель типа 1,1 игнорирует наряду с производственными проблемами и управление персоналом поэтому обречен на фиаско (как и большинство руководителей-анархистов). В качестве наиболее предпочтительных Р. Блейк и Дж. Моутон выделяют стили 5,5 и 9,9. Используя управленческую сетку, менеджер имеет возможность определить не только свой основной, но и «дублирующий» стиль руководства (используемый в тех случаях, когда привычные методы менеджмента не позволяют достичь желаемого эффекта). Исследования показывают, что дублирующие стили характеризуются акцентом на авторитарность и структуры.

Одна из основных задач менеджера состоит в том, чтобы определить, когда в зависимости от конкретных обстоятельств использование того или иного стиля наиболее целесообразно, что и привело к разработке *ситуационных подходов к руководству*. В основе предлагаемых в их рамках моделей лежит положение о том, что выбор адекватного стиля руководства определяется в ходе анализа природы управленческой ситуации и определения ее ключевых факторов.

Одна из первых **ориентированных на обстоятельства моделей руководства** была предложена Фредом Фидлером и его коллегами. В ее основе – рассмотренные выше различия между ориентированными на рабочие задачи и на сотрудников концепциями руководства. Исследователи предполагают, что адекватный стиль руководства определяется оценкой менеджером текущей ситуации как благоприятной, неблагоприятной или промежуточной. По мере развития ситуации изменяются и требования к лидерству.

Ф. Фидлер показывает, что эффективность руководителя определяется взаимодействием стиля ориентации на работника и трех дополнительных переменных, а именно подчиненных, рабочей задачи и организации, т.е. отношениями «руководитель – члены организации», структурой производственного задания и властными полномочиями лидера. *Взаимоотношения «руководитель – члены организации»* определяются положением менеджера в рабочей группе. Если, к примеру, ее рядовые члены конфликтуют с руководителем, негативно воспринимают его указания, уровень взаимоотношений оценивается как низкий. *Структура задачи* отражает необходимую для решения задания степень ее детализации. *Власть, которой обладает руководитель в данной должности*, определяет управленческие права, соответствующие положению лидера в иерархии органи-

зации (права принимать и увольнять работников, повышать заработную плату или налагать штрафные санкции).

Ориентированный на работников менеджер добивается высоких результатов в промежуточных ситуациях. В крайних положениях (совершенно благоприятные или абсолютно неблагоприятные условия) более эффективными оказываются ориентированные на рабочие задачи руководители.

Ориентированная на обстоятельства модель руководства Ф. Фидлера сыграла важную роль в научных дискуссиях о стилях руководства и практической управленческой деятельности. Например, менеджеры заинтересованы в тщательном анализе основных факторов текущей рабочей ситуации (сотрудники, задача, организация); в гибком использовании различных навыков и умений работников; в изменениях определенных элементов руководства и его адаптации к конкретным обстоятельствам.

Интересную модель ситуационного руководства (или жизненного цикла) предложили Пол Герси и Кеннет Бланчард. Авторы концепции высказывают предположение, что наиболее важным фактором эффективности стиля руководства является уровень развития (зрелости) подчиненных менеджера.

Анализируя различные сочетания ориентации на лидерство и поддержку (известных также как ориентация на рабочие задачи и на взаимоотношения), П. Герси и К. Бланчард выделяют следующие основные стили руководства: приказной, тренировочный, участия в управлении (поддерживающий) и делегирования, соответствующие уровням развития работников (таблица 13.1), предполагая, что стиль руководства должен изменяться в зависимости от ситуации. Модель проста и интуитивно привлекательна, она акцентирует внимание менеджеров на представляющихся случайными факторами (индивидуальных способностях работника в применении к специфической задаче), которые нередко упускаются из виду. В то же время модель Герси – Бланчарда игнорирует некоторые определяющие стиль руководства элементы, ее основные положения не прошли должной апробации в научных исследованиях.

**Таблица 13.1 – Рекомендации для руководства на различных уровнях развития сотрудников**

<b>Уровень развития сотрудника</b>	<b>Рекомендуемый стиль</b>
Низкая квалификация, ограниченные способности	Приказания (директивный, слабая поддержка)
Низкая квалификация, большие способности	Внушения/тренировки (директивный, поддерживающий)
Высокая квалификация, низкие способности	Участие/поддержка (поддерживающий, «мягкое» руководство)
Высокая квалификация, большие способности	Делегирование («Мягкое» руководство, «мягкая» поддержка)

## ***2. Системный характер стиля лидерства***

Вышеперечисленные модели стилей руководства достаточно разнообразны, в их основе лежат различные подходы, но одновременно они выступают типовыми моделями. В конечном счете, каждый руководитель/лидер имеет свой неповторимый стиль.

Каждый лидер отличается особенностями структуры своей власти (власть авторитета, должности, положения в обществе, компетентности), т.е. сочетанием статусной, экономической и духовной власти; определенными чертами характера, т.е. неповторимыми личными качествами; взаимодействием между собой и последователями, т.е. возможностью увеличения «количества» власти на основе успешного взаимодействия с группой; особенностями управления персоналом в группе, т.е. техникой группового менеджмента.

Понятие стиля не исключает его ограничения особенностями, связанными с образованием аппарата управления и кадровой политикой. Поэтому в стиле выделяют прежде всего форму, в которой осуществляется индивидуальное управление.

Исходным уровнем формирования индивидуальных стилей являются качества личности лидера. Следует учитывать, что стиль лидерства представляет собой систему. Системный характер индивидуального стиля обусловлен наличием следующих подсистем: принятия решений; использования методов управления; выполнения функций управления; взаимоотношений с сотрудниками; манеры общения, стиля речи, партнерских отношений.

Системность индивидуального стиля лидерства заключается также в том, что он является подсистемой стилей на уровне группы и предприятия в целом (фирменный стиль), а также в его названиях: директивный, командный, авторитарно-нестабильный, исполнительный, взвешенный, уступающий, бюрократический и т.д. В итоге, сколько лидеров, столько и стилей. Поэтому он и называется индивидуальным.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Что такое стиль руководства? В чем особенности позитивного и негативного стилей руководства?

2. Дайте характеристику поведенческого подхода к стилю лидерства. Приведите основные теории.

3. В чем особенности ситуационного подхода к стилю лидерства? Назовите основные концепции.

4. Почему стиль лидерства рассматривается как система и каковы ее составные элементы?

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Дайте характеристику концепции руководства, предложенной Стивеном Керр.
2. Охарактеризуйте модель принятия решений В. Врума.
3. В чем особенности модели руководства «путь – цель»?
4. Определите сущность и значение саморукводства и сверхрукводства в современных организациях.

### **Список использованных и рекомендуемых источников**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 320 с.
3. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников : монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М. : Рос. экон. Академия ; Екатеринбург : Деловая книга, 1998. – 232 с.
4. Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис ; перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с. : ил.
5. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с. : ил. – (Серия «Учебники для вузов»).

## Тема 14. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ

1. Понятие и особенности коммуникаций.
2. Методы коммуникаций: характеристика, преимущества, недостатки.

### ***1. Понятие и особенности коммуникаций***

Генри Минцберг, рассматривая роли менеджера, подчеркивал, что сердцевиной каждой роли является коммуникация. Так, межличностные роли требуют постоянных коммуникаций между менеджерами и подчиненными, потребителями, поставщиками и вышестоящими руководителями. Исследования Минцберга показывают, что около 45% своего времени менеджер тратит на общение с подчиненным, около 45% – с людьми, находящимися за пределами своей рабочей группы, и около 10% – со своими руководителями.

Выполняя информационные роли, менеджеры ищут информацию, которая могла бы помочь в достижении поставленных целей, а также распространяют информацию.

Коммуникация – это объем информации, на основе которого руководитель получает сведения, необходимые для принятия решений, и доводит принятые решения до работников организации. Коммуникации выполняют следующие функции:

- 1) способствуют осуществлению контроля над поведением работников;
- 2) поощряют мотивацию, сообщая работникам, что сделано, как была выполнена работа, что можно сделать, чтобы улучшить результаты;
- 3) предполагают высвобождение эмоций, т.к. для многих работников их рабочие группы служат источником социального взаимодействия, и коммуникации внутри группы являются основным механизмом, с помощью которого члены группы показывают свои сомнения или чувство удовлетворения;
- 4) поставляют информацию, в которой при принятии решения нуждаются как отдельные работники, так и группа в целом.

Коммуникации могут быть внешними и внутренними, вертикальными и горизонтальными.

*Внешняя коммуникация* – это совокупность инструментов и средств, которые служат для урегулирования разногласий между организацией и его внешней средой.

*Внутренняя коммуникация* – это все виды коммуникаций, которые осуществляются в рамках предприятия.

*Вертикальные коммуникации «сверху – вниз»* осуществляются от лиц, находящихся на более высоком уровне управления в организации, к лицам, находящимся на более низких уровнях.

*Вертикальные коммуникации «снизу – вверх»* (восходящие) – от подчиненных к руководителям – трудно эффективно организовать, особенно в больших организациях. Во многих исследованиях отмечается, что из трех видов формальных внутренних коммуникаций это самый неэффективный вид. Однако значение восходящей коммуникации велико при принятии решений, т.к. она поставляет руководителям жизненную информацию.

*Горизонтальные коммуникации* представляют собой обмен информацией между рабочими группами и работниками, находящимися на одном управленческом уровне.

Перечисленные выше формальные коммуникации в своей основе имеют сложившуюся организационную структуру. Однако коммуникации включают в себя не только структурные единицы, но и людей. Поэтому во многих случаях большое значение в деятельности организаций имеют неформальные внутренние коммуникации.

*Неформальные коммуникационные потоки*, являющиеся частью одной организации, называют слухами; через этот вид коммуникации передаются факты, мнения, подозрения и сплетни, не проходящие по формальным каналам.

Исследования показывают:

- 1) в организации существует несколько систем слухов;
- 2) не существует определенного порядка, по которому передаются слухи;
- 3) в организации до 75% слухов подтверждаются.

*Коммуникационная сеть* – это соединение определенным образом участвующих в коммуникации индивидов с помощью информационных потоков. Можно выделить следующие виды коммуникационных сетей:

- 1) сеть полной системы, охватывающая устойчивые схемы коммуникации всех индивидов организации. Такая сеть в крупной организации может объединять тысячи индивидов;
- 2) сеть группы, элементы которой взаимодействуют друг с другом чаще, чем с другими элементами коммуникационной системы;
- 3) личностная сеть, т.е. устойчивая схема коммуникационных потоков индивида с любыми другими индивидами.

Различают радиальные и взаимосвязанные личностные сети. *Радиальная личностная сеть* – это сеть, в которой индивид взаимодействует с другими, не контактирующими между собой лицами.

*Взаимосвязанная личностная сеть* предполагает, что те, кто связан с индивидом, взаимодействуют также и друг с другом. Данный тип сетей более распространен, чем радиальный, но большинство межличностных сетей являются частично радиальными и частично взаимосвязанными.

Члены организации контактируют друг с другом, выступая в разных ролях. К ним относятся:

1. «Сторож» – индивид, занимающий в рабочей группе такое место, которое позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущие по данному каналу. Первым термин «сторож» предложил К. Левин. Основными «сторожами» в организациях являются секретари, редакторы газет, да и любой индивид в любой коммуникационной сети, который вклинивается в цепь коммуникаций, является «сторожем».

2. «Связной» (или «связующая точка») – это индивид, связывающий на межличностной основе две или более группы в системе, не принадлежащей ни одной. Впервые выделили роль «связного» Джекобсон и Сишор. Они отметили, что при удалении «связных» сеть распадается на несвязанные группы. Многие исследователи считают, что, как и роль «сторожа», любой индивид может выполнять роль «связного». Все зависит от сложившихся ситуаций. Значение роли «связных» в организации велико, т.к. они могут как ускорять обмен информацией, так и замедлять его.

3. «Лидер мнения» – это индивид, способный оказывать заметное неформальное влияние на установки или поведение других индивидов в желаемом направлении. Определение «лидер мнения» было впервые введено П. Лазарфельдом. В общем случае «лидеры мнения» имеют большой доступ к внешним источникам информации.

4. «Космополит» – это индивид, который чаще, чем остальные, взаимодействует с внешней средой системы. В большинстве систем «космополиты» располагаются в вершине и у основания иерархической лестницы, но если руководители большую часть контактов со средой осуществляют на макроуровне, то «космополиты» нижних уровней получают информацию об операционных аспектах изменений внешней среды (покупатели, ресурсы, технология). Некоторые исследователи считают «космополитов» особым типом «сторожей», т.к. они осуществляют контроль коммуникаций, по которым в организацию поступают идеи.

*Коммуникационный стиль* – это способ, с помощью которого индивид устанавливает коммуникационные связи с другими индивидами. За основу выделения коммуникационных стилей можно взять такие две переменные, как открытость по отношению к другим и соответствие обратной связи.

**Стиль А** – открытие себя – предполагает высокую степень открытости себя другими, но реакция других обычно остается без соответствующей обратной связи со стороны вызвавшего его индивида. Человек, использующий данный стиль, может чересчур эмоционально реагировать на сложившуюся ситуацию, что снижает эффективность коммуникаций.



**Стиль Б** – реализация себя, характеризующаяся, так же как и стиль А, высокой степенью открытости, и кроме того, максимальным использованием обратной связи.

**Стиль В** – замыкание в себе – предполагает изолирование индивида от других и низкий уровень обратной связи.

**Стиль Г** – защита себя, характеризующаяся низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи, что позволяет лучше узнать других и более правильно оценивать их. Такие люди любят слушать, но не любят обсуждать с другими свои качества.

**Стиль Д** – продающие себя – предполагает умеренную открытость и умеренную обратную связь.

Нельзя сказать, что какой-либо стиль является наилучшим, но исследования показывают, что желательным в осуществлении эффективного коммуникационного процесса является стиль Б.

*Коммуникационный процесс* – это процесс преобразования и обработки информации.

Основной целью коммуникационного процесса является обеспечение понимания информации, служащей предметом обмена. Элементами коммуникационного процесса являются:

1. Отправитель (коммуникатор) – лицо, создающее идеи или собирающее и передающее информацию. Коммуникаторами в организации могут быть менеджеры, не менеджеры, подразделения или организация в целом. Менеджеры осуществляют коммуникации с другими менеджерами, подчиненными, вышестоящими руководителями, клиентами, покупателями и группами лиц вне организации.

2. Сообщение – информация, передаваемая в коммуникационном процессе. Каждый раз, осуществляя коммуникационный процесс, коммуникатор имеет дело со следующими сообщениями:

- сообщение, которое собирается отправить;
- сообщение, которое на самом деле отправляет;
- сообщение, которое получает другой человек;
- интерпретация другим человеком того, что он получил;
- ответ другого человека;
- разница между ожидаемым и полученным ответом.

3. Канал связи – средство передачи информации. К каналам связи относятся речь, письмо и электронные средства связи.

Богатство канала связи – это количество информации, которое может быть передано во время коммуникационного процесса. Выбор канала связи зависит от следующих факторов: типа послания, соответствия идеи и возможности физического выполнения символов.

4. Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее. Эффективный коммуникационный процесс требует, чтобы коммуникатор оценивал возможность получателя декодировать информацию. Эффективная коммуникация ориентирована на получателя, а не на отправителя.

Задачей этапов коммуникационного процесса является составление сообщения и использование канала для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. К основным этапам коммуникационного процесса относят зарождение идеи, кодирование информации, выбор канала, передача информации, декодирование, обратная связь.

*Зарождение идеи* является началом обмена информацией. Для того, чтобы идея была понятна, она должна быть конкретной и должна соответствовать ситуации.

*Кодирование информации* предполагает перевод идеи сообщения в символическую форму. Символ – это знак, означающий понятие. К ним относятся слова, интонации и жесты.

*Выбор канала* предполагает, что канал соответствует физическому воплощению символов и идее, зародившейся на первом этапе.

*Передача информации* – это использование канала для доставки сообщения получателю, т.е. физическая передача информации.

*Декодирование* – перевод символов отправителя в мысли получателя, достигающий цели в том случае, когда символы отправителя знакомы получателю. Если руководитель получает из бухгалтерии отчет, перенасыщенный специальными терминами, цель не достигается.

*Обратная связь* – реакция на сообщение, помогающая определить, насколько правильно получатель понял сообщение отправителя.

Осуществление коммуникаций проходит не всегда эффективно, поскольку существуют барьеры (шумы, помехи) коммуникационного процесса. К основным из них можно отнести фильтрацию, выборочное восприятие, эмоциональное состояние, семантические проблемы, давление времени, невербальные преграды, неумение слушать.

*Фильтрация* – искажение информации ее отправителем, с тем, чтобы создать ошибочное впечатление. Такая ситуация, когда подчиненный говорит руководителю то, что тот хочет услышать, довольно часто встречается в организациях. Личные интересы и восприятие того, что важно, может привести к фильтрации.

*Выборочное восприятие* – непосредственное отражение действительности в сознании. Люди реагируют не на то, что происходит в действительности в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее.

*Эмоциональное состояние.* То, в каком эмоциональном состоянии находится получатель, влияет на интерпретацию сообщения. Экстремальные

эмоции: радость или депрессия – скорее всего, являются препятствием эффективной коммуникации.

*Семантические проблемы (язык).* Слова имеют разное значение для разных людей. Хаякава говорил, что значение слов кроется не в словах, а в нас самих. Возраст, образование, культурные традиции – вот три явные переменные, влияющие на язык, который человек использует, и на определения, которые он/она дают словам.

*Давление времени* является важным барьером в осуществлении эффективной коммуникации и часто может приводить к серьезным проблемам.

*Невербальные преграды* связаны с использованием жестов и интонаций. Исследования показывают, что воздействие сообщений только на 7% зависит от слов, на 35% от интонации и на 55% от жестов и мимики.

*Неумение слушать.* Эффективная коммуникация предполагает наличие способности умения слушать собеседника.

## **2. Методы коммуникаций: характеристика, преимущества, недостатки**

Методы обмена информацией можно разделить на две большие группы – односторонние и двусторонние. Каждая из них выполняет свои функции и при надлежащем подходе весьма эффективна. Основная задача односторонних коммуникаций – довести до сведения работников информацию, в которой они нуждаются и которую могут счесть для себя полезной.

Одним из методов односторонних коммуникаций является *использование доски объявлений*. К преимуществам использования данного метода можно отнести отсутствие необходимости обходить каждого сотрудника персонально, низкую стоимость, легкость в осуществлении, наличие информации постоянно перед глазами сотрудников. Однако метод имеет ряд недостатков: далеко не каждый сотрудник смотрит, а тем более читает то, что написано на доске объявлений; информация достаточно быстро устаревает и приобретает неряшливый вид.

Условиями эффективного применения данного метода являются эффективное расположение доски объявлений, а также регулярное обновление информации и ее внешнего вида.

Достаточно важным методом односторонних коммуникаций является *корпоративный информационный бюллетень* (в том числе посредством компьютерной сети). Метод хорош своей оперативностью, также не требует больших затрат. Такого рода бюллетени могут быть интересны для работников. Кроме того, он может быть выполнен на достаточно высоком качественном уровне. Однако существует ряд сложностей. Во-первых, но-

ности, с которыми необходимо ознакомить сотрудников, могут не соответствовать запланированному формату данных. Во-вторых, если промежуток времени между бюллетенями слишком долог, информация может устаревать. И, наконец, зачастую информация подается пресно, т.е. лишена живости.

Для эффективного применения данного метода необходимо, чтобы ответственным был назначен сотрудник, обладающий достаточными полномочиями. Содержание бюллетеня должно быть живым и интересным. Бюллетень должен инициировать обратную связь. Если в организации происходят важные события, то требуется выход специального выпуска.

*Внутрифирменное радио и телевидение* также относится к методам односторонних коммуникаций. Одним из основных преимуществ использования данного метода является то, что он предоставляет возможность руководству разговаривать с каждым сотрудником. Однако метод достаточно дорогой, а результаты его применения могут выглядеть непрофессионально. В общем, специалисты советуют избегать данного метода (особенно это касается телевидения).

Следует учитывать, что циркулирование информационных бюллетеней в локальной компьютерной сети – более быстрый и дешевый способ. Односторонние коммуникации задают организации верное направление, но не всегда приводят к наилучшим результатам.

К методам двусторонних коммуникаций относят встречи с персоналом, групповые брифинги, политику открытых дверей, участие в социальных группах.

*Встречи с персоналом* – достаточно эффективный метод коммуникаций. Информация может быть доведена в сбалансированной форме, с правильно расставленными акцентами, компетентными ответами на вопросы. Работникам импонирует, что их держат в курсе новостей, дают возможность задать вопросы, а руководство не жалеет для них своего времени. Подходящая периодичность таких встреч – раз в полгода, квартал (за исключение важных новостей, которые должны доводиться оперативно). Встречи не должны длиться более часа, речь – не более 20 минут. Целесообразно выдавать краткие (на одну страницу) тезисы.

*Групповые брифинги* – групповые информационные совещания. В большей степени они подходят для крупных компаний, где нет возможностей проводить встречи для всего персонала. Это способ быстрого и эффективного доведения информации с использованием каскада. Каскад может иметь несколько уровней: руководитель, члены правления, главы подразделений, рядовой персонал.

Каждый месяц члены правления общаются с групповыми руководителями, используя форму заранее подготовленного информационного со-

вещания (брифинга), а главы отделов, в свою очередь, по установленной форме проводят совещания со своими подчиненными. Чтобы предупредить распространения слухов, все совещания должны проводиться в одно и то же время. Групповые брифинги способствуют обмену идеями, выявляют мнения работников без проведения официального статистического исследования.

*Политика открытых дверей* предполагает, что обращения сотрудников организации к непосредственным руководителям или руководителям более высокого ранга по любым интересующим их вопросам поощряются менеджментом организации, однако следует учитывать возможность проявления психологических и социальных барьеров, которые заставляют сотрудников воздерживаться от того, чтобы войти в кабинет руководителя. Иногда данная политика трансформируется в управление, основанное на «выходах в народ», когда менеджер систематически вступает в контакт с большим числом сотрудников.

*Участие в социальных группах* – осуществление коммуникаций в ходе участия в неформальных, нередко носящих развлекательный характер мероприятиях. Такой спонтанный обмен информацией позволяет оценить реальную ситуацию гораздо быстрее, чем при формальном общении.

Способы улучшения коммуникаций:

- эффективное слушание;
- регулирование информационных потоков для того, чтобы только существенные отклонения в осуществлении политики и процедур доводились до внимания менеджеров;
- использование обратной связи;
- использование эмпатии, т.е. умения ставить себя на место собеседника, чтобы воспринять его/ее точку зрения и эмоции. Такой способ требует быть скорее слушателем, чем рассказчиком.
- упрощение языка, т.к. усложненный язык часто служит значительным препятствием при осуществлении коммуникации.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Понятие и значение коммуникаций в менеджменте.
2. Виды коммуникаций и коммуникационных сетей.
3. Какие роли в коммуникациях могут играть члены организации?
4. Что такое коммуникационный стиль? Виды коммуникационных стилей.
5. Основные этапы и элементы коммуникационного процесса.
6. Методы коммуникаций и их характеристика.

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Дайте понятие коммуникационной компетентности.
2. Какие проблемы могут сопутствовать реализации различных видов коммуникаций?
3. В чем особенности «виноградной лозы»? Какие типовые модели ее распространения вы знаете?
4. Какие коммуникационные потребности могут возникать у работников организации?

### **Список использованных и рекомендуемых источников**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис ; перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с. : ил.
3. Стредвик, Дж. Управление персоналом в малом бизнесе / Дж. Стредвик ; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Нева, 2003. – 288 с.
4. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
5. Чернышев, В.Н. Человек и персонал в управлении / В.Н. Чернышев, А.П. Двинин. – СПб. : Энергоатомиздат, С.-Петербург. отд-ние, 1997. – 568 с.

## Тема 15. СТРЕСС И ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

1. Стрессы наемных работников.
2. Психологическое консультирование работников.

### *1. Стрессы наемных работников*

Стресс – общий термин, применимый к воздействиям, которые человек ощущает в жизни. Присутствие стресса в производственной сфере практически неизбежно для многих видов работ, однако индивидуальные особенности людей приводят к широкому диапазону различных реакций на стресс.

Накапливающееся давление вызывает неблагоприятное напряжение эмоций у работника, его умственной деятельности и физического состояния. Когда стресс становится чрезмерным, начинаются его внешние проявления, которые негативно сказываются на показателях труда и здоровье, угрожают способности работника адекватно воспринимать внешние условия.

Ученые выделяют следующие типичные симптомы стресса, которые могут проявляться у сотрудников: проблемы со сном; чрезмерное курение и/или употребление алкоголя и наркотических веществ; неспособность расслабиться; высокое кровяное давление; проблемы с кишечником; эмоциональная неустойчивость; ощущение неспособности справиться с ситуацией; негативные установки по отношению к сотрудничеству; нервозность и напряжение; хроническое беспокойство.

Нарушение физического здоровья связано с тем, что человеческий организм пытается «самостоятельно» преодолеть стресс. Некоторые проявления стресса имеют кратковременный характер, другие – длительный. Очень важно, чтобы уровни стрессов, которые сотрудник испытывает на работе и вне ее, оставались на достаточно низком уровне, что позволяет большинству справляться с ними, избегая серьезных физических или эмоциональных расстройств.

Следует понимать, что плохие условия работы, длительные конфликты с непосредственными начальниками, травмы на производстве часто сопровождаются моральными страданиями сотрудника, невротами и даже самоубийствами (крайняя форма реакции).

Стресс может быть кратковременным и длительным, легким или тяжелым. Влияние стресса на работника прежде всего зависит от длительности действия факторов стресса, их силы и восстановительных способностей работника.

Можно выделить следующие результаты влияния стресса в процессе труда:

- *Истощение сил*, когда эмоционально истощенные работники отдалаются от работы, ощущают беспомощность. Подобной реакции чаще других подвержены представители таких профессий, как консультанты, медицинские работники, социальные работники, авиадиспетчеры, работники, обслуживающие клиентов, и т.д. Работники в таком состоянии раздражительны, склонны к постоянным жалобам, связывают свои ошибки с действиями других людей. Отчуждение, которое они испытывают, побуждает их задумываться об уходе с работы, искать возможности для получения новой профессии. Помимо увеличения текучести кадров истощение сил приводит к росту показателей невыходов на работу и снижению производительности труда. Организациям следует выявлять и ведущие к раннему истощению сил виды работ, и сотрудников, у которых проявляются симптомы этого состояния.

- *Моральные травмы на рабочем месте* – разрушение самооценки работников, подрыв их веры в свои способности как результат предвзятого отношения на работе, несправедливого увольнения, дискриминации или ощущения сотрудником неспособности к достижению ожидаемых показателей. Признаками моральной травмы могут быть плохое расположение духа, трудности с концентрацией и отчужденность.

Предотвратить стресс важнее, чем выявить его. Началом предотвращения стресса может стать исследование причин стресса.

*Стрессор* – условие, которое, как правило, вызывает стресс. Основные источники стресса делятся на факторы, связанные с организацией, и обстановкой вне работы.

Выделяют некоторые причины стресса, которые связаны непосредственно с процессом труда:

1. Рабочие перегрузки и жесткие временные рамки. Очень часто эти воздействия исходят от руководства, низкое качество менеджмента также может стать причиной стресса (авторитарный стиль руководства, атмосфера незащищенности на рабочем месте, неадекватные должностным обязанностям полномочия).

2. Ролевые конфликты и неопределенность, когда работник не уверен в правильности своих действий или ожиданий коллег и менеджеров. Расплывчатые должностные инструкции означают отсутствие у работника формальной модели ожидаемых действий.

3. Различие систем ценностей работника и компании.

4. Изменения любого вида также могут стать причинами стресса в процессе труда.

5. Особенности организации производства: сменная работа с переходом с одной смены на другую, задания, темп выполнения которых опре-



деляется скоростью работы оборудования, рутинные, повторяющиеся операции или опасная окружающая среда.

6. Низкий статус работника в организации
7. Отсутствие реального управления.
8. Ограниченность ресурсов.
9. Требование большого объема безошибочной работы.

10. Фрустрация – блокирование мотивации, не позволяющее сотруднику достичь желаемой цели. Можно выделить несколько типов реакции на фрустрацию: агрессия, апатия, уход, физические заболевания и т.д.

Существует зависимость между уровнем стресса и показателями выполнения заданий работниками. Отсутствие стрессов означает, что работникам ставятся очень простые задачи, и в данном случае показатели их выполнения находятся, как правило, на низком уровне. По мере увеличения уровня стресса возрастают и показатели производительности, так как стресс помогает человеку привлекать дополнительные ресурсы, необходимые для удовлетворения предъявляемых процессом труда требований. Конструктивный стресс побуждает работников реагировать на содержащийся в задаче вызов. В конце концов стресс достигает уровня, который приблизительно соответствует потенциальным способностям человека достигать максимальных показателей в процессе каждодневного труда.

Если уровень стресса становится слишком высоким, он превращается в деструктивную силу. Показатели работы начинают снижаться, поскольку излишний стресс препятствует выполнению рабочих заданий. Работник утрачивает контроль над стрессом, теряет способность принимать решения, неадекватно себя ведет. Если стресс нарастает и достигает точки срыва, показатели работы стремятся к нулю, сотрудник чувствует себя слишком плохо, отказывается выходить на сопряженную со стрессом работу, увольняется.

Методы управления стрессом можно условно разделить на три группы:

I – предотвращение и контроль над уровнем стресса, которые предполагают улучшение коммуникативных навыков менеджеров, участие сотрудников в управлении, обогащение процессов труда и т.д.

II – уклонение от стресса, подразумевающее переводы в рамках организации отдельных работников, переход на другое место работы, досрочный выход на пенсию, тренинги, позволяющие противостоять факторам напряжения.

III – преодоление стресса, которое предполагает совместные усилия работников и руководителей и может выражаться в социальной поддержке, возможности релаксации, личных оздоровительных программах.

## ***2. Психологическое консультирование работников***

Психологическое консультирование – обсуждение с работником какой-то, как правило эмоционально окрашенной, проблемы, с целью ее устранения и улучшения психического здоровья.

Крепкое психическое здоровье позволяет сотрудникам испытывать положительные чувства по отношению к самому себе (контролировать свои страхи, эмоции, адекватно оценивать свои возможности, получать удовлетворение от простых каждодневных радостей и т.д.), адекватно оценивать других людей (способны любить других людей, считаться с их интересами, уважают свойственные людям различия и т.д.) отвечают требованиям жизни (конструктивно подходят к возникающим проблемам, принимают свои обязательства, ставят для себя реальные цели и т.д.).

Психологическое консультирование предполагает обмен идеями и чувствами между двумя людьми, т.е. является коммуникативным актом. Поскольку психологическое консультирование способствует устранению личных проблем, то его результатом становится повышение показателей производительности труда и деятельности организации в целом. Консультирование способствует гуманизации организации.

Психологическое консультирование может проводиться как профессионалами, так и непрофессионалами. Как правило, оно проводится конфиденциально. Цель психологического консультирования достигается посредством реализации следующих функций психологического консультирования:

- советы, т.е. советы по поводу возможных действий;
- подбадривание – вселение мужества и уверенности;
- коммуникации – предоставление информации и понимания;
- освобождение от эмоционального напряжения;
- прояснение мыслей – поощрение последовательного, рационального образа мыслей;
- переориентация – поддержка внутренних изменений целей и ценностей.

За исключением переориентации все функции психологического консультирования могут осуществляться менеджерами. Менеджеры – основные консультанты работников, поскольку они ежедневно взаимодействуют с сотрудниками.

Практически каждая управленческая проблема имеет как эмоциональную, так и фактическую сторону. Важно уметь их разделять. Во многих случаях проблема устраняется рациональным ответом или административным решением.

В соответствии со степенью руководства, которое предоставляет консультант, выделяют директивное консультирование, консультирование-сотрудничество и недирективное консультирование.

Директивное консультирование предполагает ознакомление с проблемами работника, принятие совместного решения о предстоящих действиях, побуждение и мотивация сотрудников к поступкам. Основная функция – предоставление советов.

Суть консультирования-сотрудничества – в существовании зрелых отношений между сторонами процесса, осуществляющими обмен идеями с целью помочь разрешить проблемы консультируемого. Возможна реализация таких функций, как подбадривание, коммуникации, освобождение от эмоционального напряжения, прояснение мышления.

Недирективное консультирование – процесс квалифицированного ознакомления с проблемами сотрудника, поощрение его к анализу их причин и принятию адекватных решений.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. В чем сущность, причины и симптомы стрессов наемных работников?
2. Понятие, цели и виды психологического консультирования наемных работников.

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Какова роль менеджера в процессе психологического консультирования работников?
2. Уязвимость перед стрессом: понятие, факторы. Индивиды типа А и типа В и особенности их поведения в стрессовых ситуациях.

### **Список использованных и рекомендуемых источников**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с. : ил.
3. Чернышев, В.Н. Человек и персонал в управлении / В.Н. Чернышев, А.П. Двинин. – СПб. : Энергоатомиздат, С. –Петербург. отд-ние, 1997. – 568 с.

## Тема 16. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ИХ ПОСЛЕДСТВИЯ

1. Изменения в процессе труда.
2. Адаптация организации к изменениям.
3. Командное строительство, как фактор развития организации.

### *1. Изменения в процессе труда*

Способность к быстрым переменам – сильная сторона любого предприятия. Однако при этом не всегда удается привлечь работников на свою сторону, и бывает, что изменения приводят их в состояние растерянности и разочарования. Поэтому важно понимать, как проводятся изменения и что можно сделать, чтобы ослабить их отрицательное воздействие.

Изменения бывают разными. Их осуществляют в ответ на воздействия внешней и внутренней среды. Некоторые вызовы требуют быстрых и радикальных изменений, другие – медленных и осторожных. Дон Янг из консультационной фирмы по проблемам изменений YSC Ltd предлагает модель, объединяющую четыре различных подхода, и выделяет следующие модели изменений:

- *Кризисное управление.* Крупные события, подобные слиянию или приобретению бизнеса, пожару, законодательным или коммерческим катастрофам, требуют масштабных изменений. Они должны проводиться немедленно и охватывать самые основы организации.
- *Преобразование.* Изменения осуществляются в ответ на экономическое или социальное давление и могут быть не менее серьезными, однако их планирование и реализация не требуют такой срочности.
- *Тонкая (точная) регулировка.* Постоянные небольшие изменения, текущие быстрые усовершенствования.
- *Построение бизнеса.* Наилучшая ситуация для планирования – это когда не требуется фундаментальных изменений, а время для работы не ограничено.

К изменениям в процессе труда принято относить любые перемены в рабочей среде. Изменение в любой части организации, как правило, оказывает влияние на организацию в целом.

Сотрудники могут по-разному реагировать на проводимые в организации изменения. На этот процесс оказывают влияние жизненный опыт индивида и рабочая среда. Возможными реакциями становятся: абсентеизм (отсутствие на рабочем месте без уважительных причин), забастовка, требования, замкнутость, повышение интенсивности труда.

Перемены всегда вызывают сопротивление, однако их характер оказывает влияние на тип взаимодействия. Все силы, воздействующие на со-

трудника, при проведении изменений делят на две группы – движущие и сдерживающие силы.

*Движущие силы* – это законодательные изменения, экономический эффект, социальный эффект, новые технологии, новые рынки, ликвидация рынков, давление потребителей, новая продукция, новые услуги, новые конкуренты, снижение прибыли, потребность в новых инвестициях, потребность в новой недвижимости.

*Сдерживающие силы* – это затраты на проведение изменений, законодательные ограничения, необходимость изменения состава осуществляемых работ, угроза сокращения штатов, угроза изменений в содержании труда, страх перед новыми технологиями, опасения, что новая продукция или услуги не будут востребованы рынком, память о прежних неудачных изменениях.

Формами проявления сопротивления работников изменениям могут стать логические рациональные возражения (время, необходимое для адаптации, экономические издержки изменений, сомнения относительно технической целесообразности), психологическое сопротивление (страх неизвестности, неумение адаптироваться к переменам, антипатия к менеджменту, неверие в других людей, потребность в безопасности), социологическое сопротивление (политические коалиции, поддержка групповых ценностей, законные интересы, желание сохранить дружеские интересы).

Задача руководства состоит в том, чтобы в сознании персонала движущие силы побеждали сдерживающие. Менеджмент должен создавать обстановку доверия, обеспечивающую чувство безопасности, позитивного восприятия изменений большинством работников.

Для успешного осуществления изменений важно так называемое трансформационное руководство, когда основная роль отводится трансформационным лидерам или руководителям-преобразователям. Основными аспектами такого руководства выступают творческое видение, коммуникативная харизма и стимулирующее обучение.

*Творческое видение.* Руководители-преобразователи создают и передают свое видение организации. Видение может включать определенный долгосрочный имидж компании, общие убеждения, ценности.

*Коммуникативная харизма.* Позволяет убедить работников в том, что предлагаемое видение будущего компании реально осуществимо, и мотивировать их к претворению будущего в настоящее.

*Стимулирующее обучение* предполагает развитие потенциальных способностей сотрудников к творческому восприятию, обучению на опыте изменений.

## ***2. Адаптация организации к изменениям***

Процесс осуществления изменений в организации включает четыре основные стадии (этапа): размораживание, осуществление перемен, замораживание и оценку.

*«Размораживание» текущей ситуации* предполагает отказ от устаревших концепций или приемов и освоение новых. На данном этапе требуется внушить персоналу необходимость перемен. Убеждение работников может осуществляться двумя способами.

Первый – предъявление фактов и цифр, обосновывающих перемены. Такой подход может оказаться убедительным, однако сухие цифры, факты и аргументы едва ли будут встречены работниками с энтузиазмом. Второй способ – индивидуальный подход и эмоциональность. При этом акцент делается на том, что принесут перемены людям. Активные консультации с работниками позволяют им ощущать, что они контролируют ситуацию, а не являются объектом манипуляции.

*Внедрение программы изменений* – этап, в ходе которого изучаются новые идеи и практика, когда менеджмент оказывает работникам помощь в освоении новых способов мышления и действий. Для некоторых сотрудников – это время смятения, дезориентации, перегрузок и безысходности и одновременно – надежд, открытий, воодушевления.

Очень важно на данном этапе осуществлять вдохновляющее руководство, чтобы убедить работников в важности и правильности проводимых изменений в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Необходимым компонентом является активная сопричастность всех работников.

*Замораживание ситуации* предполагает интеграцию новых образцов действий в реальную практику, когда они включаются в ежедневную деятельность работников. Изменения встраиваются в культуру организации таким образом, чтобы они стали нормой. Данный процесс включает в себя эффективный тренинг всех затронутых изменениями работников. Можно использовать проведение ролевых игр в рамках процесса обучения и при рассмотрении конкретных хозяйственных ситуаций (кейс-стадиз). Следует также разработать новую документацию.

*Оценка результатов изменений* проводится с целью отметить не только достигнутые успехи, особенно рядовых работников, но и возможные недостатки для предотвращения их повторения.

Проводимые в организации изменения могут быть реализованы различными способами: введение новых поддерживающих сил, устранение сдерживающих сил, усиление действия одной из поддерживающих сил, ослабление действия одной из сдерживающих сил, преобразование сдер-

живающей силы в поддерживающую. Менеджеру необходимо помочь сотрудникам принять изменения и ввести их в практику.

Следует отметить, что во время проведения изменений, как правило, происходит (обычно предсказуемое) снижение эффективности производства, так называемая **адаптация организации к изменениям**. Для данного состояния характерно снижение производительности труда вплоть до того момента, когда группа достигнет нового положения равновесия. В момент адаптации возникает множество проблем, нарушаются процедуры и коммуникативные связи, происходят конфликты, снижается уровень кооперации. В этот момент изменения подвергаются наибольшей критике, резко возрастает вероятность неудачи. И только по прошествии времени, когда восстанавливается групповая работа и эффективность, перемены начинают приносить желаемый результат.

Майкл Армстронг определил основные группы работников, которые могут поддерживать или не поддерживать организационные изменения. В оппозиции организационным переменам будут: консерваторы (не желают изменения существующего положения вещей в принципе), «летуны» (они просто равнодушны к делам фирмы), опасующиеся (низкий уровень уверенности в себе и наличие страха, что изменения обернутся против них) и скептики (активно сопротивляются переменам и легко находят причину для своего нежелания в них участвовать). Поборниками перемен станут энтузиасты (приветствуют любые перемены, т.к. это их норма жизни), сторонники поэтапных преобразований (понимают логику преобразований, но являются сторонниками вдумчивого подхода) и помощники (получают удовольствие, помогая процессу перемен, однако не сильны в проектировании будущего).

В целях поддержки процесса изменений требуется:

- делать *акцент на группу*, поскольку наиболее эффективны те изменения, которые затрагивают не отдельных сотрудников, а группу. Группа (команда) – важнейший союзник менеджмента преобразований;
- проводить *логическое обоснование необходимости изменений*, поскольку таким образом обеспечивается их психологическая поддержка;
- *участие* сотрудников в процессе изменений, поскольку это поощряет сотрудников обсуждать проводимые изменения, вступать в контакт с менеджментом, вносить предложения, что способствует повышению заинтересованности в изменениях;
- *вознаграждение* для работников, которое дает работнику ощущение, что изменения означают дальнейший прогресс организации;
- *безопасность работника*, поскольку работники нуждаются в сохранении имеющихся выгод;

– *коммуникации и образование*, т.к их устойчивость позволяет работникам чувствовать себя в безопасности и поддерживать групповое сотрудничество;

– *готовность к изменениям*, т.е. сотрудники должны быть заранее осведомлены о факторах, определяющих потребность в изменениях. Необходимость изменений не нуждается в обоснованиях только в период кризисов;

– *работа с системой в целом*, поскольку любые, даже незначительные изменения оказывают воздействие на всю систему, что требует отслеживания всего комплекса организационных взаимоотношений.

### ***3. Командное строительство как фактор развития организации***

Рабочая команда – это небольшая группа стремящихся к достижению общей цели постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия работников. Частота взаимодействия членов команды и достаточно продолжительный срок «жизни» определяют ее существенные отличия от временных групп (комитетов) по принятию решений, а также проектных команд в матричных структурах.

В том случае, когда члены рабочей команды осознают общие цели, демонстрируют ответственность, энтузиазм, поддерживают усилия друг друга, правомерно говорить о командной работе.

Команды могут быть как формальными, так и неформальными. Неформальной является команда не входящая в состав формальной организационной структуры. Их способны возглавлять люди, вообще не имеющие формальной власти, но влияние этих команд на достижение целей организации может быть очень велико. Такие команды стремятся быть небольшими; выработать свой собственный признак, который может быть отражен в названии, поведении, ритуалах.

Основными условиями эффективной командной работы являются:

1. Поддерживающее окружение. Предполагает, что менеджмент оказывает всемерную поддержку и помощь рабочим группам в формулировании общих целей, выделяет необходимое для совместной работы время и демонстрирует веру в способности членов группы.

2. Квалификация и четкое осознание выполняемых ролей. Члены команды должны иметь необходимую для выполнения задач квалификацию и желание совместно участвовать в процессе труда. Каждый должен четко осознавать роли всех членов группы.

3. Сверхзадача, или высшая цель, стремление к которой объединяет усилия сотрудников и которая может быть достигнута только в том случае,



если и менеджмент и группа будут выполнять свою работу. Такая задача должна стоять перед каждой командой.

4. Командное вознаграждение, которое должно иметь ценность для каждого члена группы, восприниматься им как заслуженное и побуждать сотрудников к выполнению общих задач. Необходимо найти баланс между индивидуальным поощрением инициативы каждого сотрудника и стимулированием увеличения его вклада в успех команды.

Важнейшими процессами, протекающими в команде, являются:

- процессы командного строительства;
- процессы выработки и реализации командных норм;
- процессы выработки и принятия решений.

В процессе командного строительства можно выделить шесть этапов.

**1. Формирование**, когда команда еще просто простое скопление отдельных людей. На этом этапе формируются ее цели, название, круг возможных дел, выявляются или назначаются руководители, а люди стремятся установить свою индивидуальность в команде.

**2. Смятение**, когда оспариваются цели деятельности и методы их достижения, нормы поведения, способы руководства. На этом этапе формируются чувства доверия и единения команды, раскрываются скрытые личные цели участников, возможно проявление враждебности.

**3. Нормирование**, когда устанавливаются нормы и модели работы команды, определяются её возможности. На этом этапе члены команды узнают достоинства и недостатки друг друга, формируют в своем сознании модели своих коллег.

**4. Функционирование**, когда команда, пройдя предшествующие три этапа, решает реальные задачи. Этот этап может продолжаться достаточно долго. В команду могут приходить новые люди, а некоторые из нее будут уходить, но команда сохранится, если уровень и количество решаемых задач остаются неизменными. Если же количество решаемых задач или их сложность возрастают, то наступает следующий этап жизни команды.

**6. Расформирование команды** и образование новых команд. Интенсивные социальные отношения участников команды сходят на нет.

**Процессы выработки и реализации командных норм** являются обязательными в жизнедеятельности любой команды, т.к. любая команда вырабатывает свои нормы и ценности, которые в той или иной степени должны разделять все участники. Поэтому эти процессы иногда называют процессами командного давления.

Необходимость **процессов выработки и принятия решений** обусловлена тем, что степень реализации стоящих перед командой целей во

многим зависит от принимаемых ею решений, поэтому необходимо учитывать следующие моменты.

1. Команда предлагает меньше идей, чем суммарное количество идей ее членов, и эти идеи не могут быть лучше идей наиболее интеллектуальных ее членов.

2. Решения, принимаемые командой, могут отличаться лучшей проработкой за счет их всесторонней оценки.

3. Команды склонны принимать более рискованные решения, чем отдельные люди, их составляющие.

Необходимыми в командном строительстве навыками и умениями выступают: навыки в бизнес-консультировании (диагностирование, ведение переговоров, проведение изменений и развитие), навыки и умения поддерживать межличностные контакты (доверие, управление, восприятие), навыки в исследованиях (планирование и проведение исследований, оценка результатов), навыки в презентациях (связи с общественностью и подготовка докладов).

Критически важными для создания эффективной команды навыками являются консультации по процессу и обратная связь.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Изменения в процессе труда, их виды.
2. Движущие и сдерживающие силы изменений.
3. Осуществление изменений в организации
4. Командное строительство в организации.

## **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Что такое самоуправляемые команды, и каковы их особенности в сравнении с традиционными структурами?
2. Причины, виды и необходимость сопротивления переменам в организации.

## **Список использованных и рекомендуемых источников**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с. : ил.

3. Седегов, Р.С. Управление персоналом : курс лекций / Р.С. Седегов, А.А. Брасс. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 174 с.

4. Стредвик, Дж. Управление персоналом в малом бизнесе / Дж. Стредвик ; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Нева, 2003. – 288 с.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	4
ЛЕКЦИОННЫЙ КУРС.....	11
Тема 1. Концептуальные основы управления персоналом.....	11
Тема 2. Основы организационного поведения.....	21
Тема 3. Система управления персоналом на предприятии.....	33
Тема 4. Стратегическое управление персоналом.....	42
Тема 5. Планирование персонала.....	51
Тема 6. Деловая карьера менеджера.....	57
Тема 7. Развитие персонала предприятия.....	70
Тема 8. Методы оценки персонала.....	76
Тема 9. Техника кадрового регулирования.....	86
Тема 10. Управление конфликтами в организации.....	96
Тема 11. Мотивация персонала.....	106
Тема 12. Лидерство в управлении персоналом.....	115
Тема 13. Стилль лидерства.....	121
Тема 14. Управление коммуникациями.....	127
Тема 15. Стресс и психологическое консультирование.....	136
Тема 16. Организационные изменения и их последствия.....	141

*Варакулина Мария Владимировна  
Дмитрачкова Оксана Владимировна*