

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Л.И. ИВАНКИНА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*Рекомендовано в качестве учебного пособия
Редакционно-издательским советом
Томского политехнического университета*

Издательство
Томского политехнического университета
2009

УДК 005.331(075.8)
ББК У9 (2) 240я73
И197

Иванкина Л.И.

И197 Управление персоналом: учебное пособие / Л.И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 190 с.

В пособие вошли ключевые темы по управлению персоналом, формирующие представление обо всем «жизненном цикле» пребывания сотрудника в организации, о системе работы с кадрами, о логике разработки и построения такой системы в направлении от миссии и стратегических целей организации к конкретным задачам и действиям, ежедневно осуществляемым в работе с персоналом.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальности 080507 «Менеджмент организации».

УДК 005.331(075.8)
ББК У9(2)240я73

Рецензенты

Доктор философских наук, профессор ТПУ

А.А. Корниенко

Доктор психологических наук, доцент ТГУ

Н.Г. Бохан

© Иванкина Л.И., 2009
© Томский политехнический университет, 2009
© Оформление. Издательство Томского
политехнического университета, 2009

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Раздел 1. Управление персоналом как наука и вид профессиональной деятельности	
Тема 1. Наука и практика управления персоналом	
1. Теоретическая разработка проблемы управления персоналом	7
2. Стратегическое управление персоналом	15
3. Общие и специфические функции управления персоналом	22
4. Оценка эффективности управления персоналом	24
Тема 2. Руководитель в системе управления персоналом	
1. Системы поведения персонала, или структура организации	31
2. Стратегические типы лидеров	36
3. Особенности стиля управления персоналом	46
4. Понятие диапазона управления	51
Тема 3. Управление персоналом в системе кадрового обеспечения	
1. Цели кадровой политики	55
2. Структура модели социальной технологии	64
3. Персонал-технологии: типология, цели, функции, эффективность	66
4. Международный опыт кадрового менеджмента	70
Тема 4. Служба управления персоналом	
1. Структура, функции и задачи деятельности кадровой службы	76
2. Менеджер по персоналу	81
3. Аудит управления персоналом	84
Раздел 2. Управление персоналом как система кадрового обеспечения конкурентоспособности	
Тема 5. Кадровое планирование	
1. Задачи и этапы кадрового планирования	88
2. Основные методы кадрового планирования	96
Тема 6. Современные технологии отбора персонала	
1. Отбор и подбор персонала	99
2. Собеседование с персоналом	106
Тема 7. Управление карьерой	
1. Карьерное планирование	111
2. Оценка эффективности карьерного планирования	120
3. Организационное обеспечение профессионального развития персонала	121
4. Система работы с кадровым резервом	123
Тема 8. Критерии и методы оценки персонала	
1. Деловая оценка персонала	127
2. Аттестация персонала	132

Раздел 3. Кадровые технологии развития человеческого капитала

Тема 9. Мотивация персонала

1. Основные теоретические подходы к мотивации персонала 143
2. Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию 154

Тема 10. Управление персоналом посредством формирования рабочих групп

1. Формирование рабочей группы 165
2. Этапы становления коллектива 171

Тема 11. Управление психологическим климатом коллектива как показатель эффективности управления персоналом

1. Психологический климат: условия и формирующие факторы 174
2. Конфликтное поведение и способы разрешения конфликтной ситуации 180

Введение

Искусство управления людьми –
самое трудное и высокое из всех искусств.
Древняя мудрость

Управление персоналом – это наука и практика управления современной организацией. Как научная отрасль, управление персоналом исследует широкий круг вопросов, связанных с оптимизацией деятельности организации, ее руководства и сотрудников (кадровый менеджмент, HR, кадровая миссия, кадровая стратегия, кадровая политика, кадровое планирование, планирование персонала, отбор, подбор, коучинг, кадровый аудит, аттестация персонала, мотивация, решение конфликтов и т.д.).

Как прикладная деятельность, управление персоналом является одной из ключевых функций менеджера, реализация которой способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей. В современном менеджменте понимание как обрести цели, определить направления, сформировать судьбу организации связывается с необходимостью видения, с тем, что нельзя недооценивать глубины человеческой потребности в смысле.

Предмет управления персоналом составляет взаимодействие человека и организации – аспекты управленческих отношений, функционирующих в процессе межличностного и межгруппового взаимодействия людей в процессе трудовой деятельности.

Рассматривая персонал как основной ресурс организации, сложно однозначно ответить, что является приоритетным в управлении персоналом – знание теории или способность оказывать влияние, поскольку в работе с людьми постоянно востребованы личностные качества, благодаря которым и обеспечивается способность управлять.

«Управление персоналом» является одной из основных теоретических дисциплин менеджерского профиля, позволяющая сформировать представления о современных способах и возможностях влияния на персонал, навыки теоретического и практического анализа современных управленческих проблем в сфере HR-менеджмента.

Задача данного учебного пособия – описать, объяснить и показать комплексную деятельность, увязывающую все многочисленные и разнообразные аспекты работы с кадрами. Содержание пособия строится как теоретически и практически ориентированная последовательность тем и вопросов о системе работы с персоналом. С 1-й по 4-ую темы представлены общие вопросы понимания специфики управления персо-

налом, в том числе в рамках международного опыта, роли руководителя в управлении формированием и реализацией личностного потенциала сотрудников, а также роли и специфики деятельности менеджера по персоналу и служб управления кадрами в современной организации. 5-9-я темы учебного пособия посвящены традиционным направлениям работы с персоналом по его формированию, использованию и развитию, что составляет основу оперативного плана работы с персоналом как со стороны руководителя, так и кадровых служб. 10-я и 11-я темы посвящены проблемам управления персоналом посредством формирования рабочих групп и управления психологическим климатом, являющимся динамично изменяющимся показателем, главной особенностью которого является влияние на характер профессионального восприятия и профессионального мышления, на процесс принятия решений на разных уровнях управления.

Внутри каждая тема структурирована и включает вопросы, раскрывающие ее содержание, список литературы, вопросы для самоконтроля, ситуации-кейсы для решения реальных практических задач в области управления персоналом. Предлагаемые практические ситуации имеют разные варианты решений, и задача заключается в нахождении собственной рефлексивной позиции по каждой ситуации и выборе из разных альтернатив наиболее эффективного способа ее решения.

Хочется надеяться на то, что работа над проблемами, включенными в учебное пособие, поможет в становлении профессионально компетентного, рефлексивного стиля управления, соответствующего этапу развития современной организации.

Тема 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ – НАУКА И ВИД ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Теоретическая разработка проблемы управления персоналом.
2. Стратегическое управление персоналом.
3. Общие и специфические функции управления персоналом.
4. Оценка эффективности управления персоналом.

Литература

1. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
2. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: Изд-во БИНОМ, 1997. – 432 с.
3. Кондратьев В.В. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. – М.: Эксмо, 2007. – 512 с.
4. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного университета, 2000. – 399 с.
5. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.

1.1. Теоретическая разработка проблемы управления персоналом

На протяжении нескольких десятков тысяч лет, с тех пор, как появилось государство, формировались элементы системы управления персоналом. Теория же управления персоналом развивалась по мере развития социальных отношений, и имеет сравнительно небольшую историю. Сегодня управление персоналом является в определенном смысле модной тенденцией в организационном строительстве и выступает одновременно и как процесс, и как структура, и как вид профессиональной деятельности.

Эволюция взглядов на управление персоналом отражается в следующих концепциях:

1. Использование трудовых ресурсов. Рассматривается только функция человека – труд, измеряемый затратами рабочего времени и платой за него.
2. Управление персоналом. Человек рассматривается через формальную роль – должность (элемент структуры).
3. Управление человеческими ресурсами. Человек рассматривается как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в

единстве трех основных компонентов: трудовой функции, социальных отношений, состояния работника.

4. Управление человеком. Человек рассматривается как главный субъект организации и особый объект управления. Исходя из желаний и способностей человека, строится стратегия и структура организации.

Более подробно эволюция взглядов на управление персоналом представлена в табл.1.

Таблица 1. Основные этапы понимания места и роли управления персоналом

Этап	Содержание этапа
1. Школа научного управления (тейлоризм) – 1880-е-1920-е гг.	Разделение труда; исследование трудовых процессов; регламентация; анализ движений рабочего с целью устранения неудобных движений; введение учета и контроля; подбор кадров для выполнения работы.
2. Классическая (административная) школа управления А.Файоля	Функции управления; принципы рационального управления организации; структура системы управления; роль руководителя в управлении.
3. Школа человеческих отношений (неоклассическая школа)	Влияние мотивации, социального взаимодействия и межличностных отношений на результативность труда.
4. Наука управления (количественный подход) – 50-е гг. XX в.	Математические методы в исследовании управления организациями и социальными группами; исследование операций; экономико-математическое моделирование.
5. Теория «человеческого капитала» М.Фридмена	Человеческий капитал – это здоровье, знания, навыки, способности, мотивация и пр.
6. Концепция развития человеческих ресурсов	Создание условий для добровольной интенсификации труда; программы развития персонала.
7. Современный подход	Персонал – главное достояние организации; расходы на персонал – долгосрочные инвестиции; сотрудники – объект корпоративной стратегии.

Как можно заметить из информации, приведенной в таблице, если на первых этапах концепция управления персоналом была связана с разработкой общих принципов управления и рациональной бюрократии, то в дальнейшем понимание природы управления начинает связываться с вопросами понимания причин поведения, потребностей и установок на рабочем месте, социального взаимодействия и групповых процессов. На современном этапе развития представлений об управлении персоналом доминирует тенденция активного вытеснения технократических моделей управления гуманистическими (школа человеческих отношений, концепция человеческих ресурсов, поведенческий подход, всеобщее управление качеством, теория «человеческого капитала», концеп-

ция управления человеческими ресурсами, концепция развивающего управления персоналом и др.).

С появлением теории «человеческого капитала» возросло внимание к проблемам управления персоналом как в целом, так и специфике его проявления в различных сферах деятельности. Стало очевидным и признанным положение о том, что как ресурс персонал обладает принципиальными отличиями от остальных ресурсов организации. Этими отличиями являются самостоятельность, субъектность; избирательность, уникальность, упреждающий характер; эмоциональность; интеллектуальность, обучаемость, способность к развитию; социальность и др.

90-е гг. XX в. ознаменовались введением в научный оборот понятия «персонал» и разработкой качественно новых методов управления персоналом.

Под **персоналом** понимают
весь личный состав работающих в организации, постоянных и временных специалистов, а также технически обслуживающих их деятельность рабочих и служащих, отдельные категории работающих, объединенных по профессиональным или другим признакам (персонал управления, обслуживающий персонал, медицинский персонал и др.).

Наряду с понятием «персонал», широко используются понятия «кадры», «должность», «человеческие ресурсы».

Кадры – это основной (штатный, постоянный) состав работников. Различаются отдельные категории кадров: кадры массовых профессий, кадры специалистов, управленческие кадры, включая руководящие.

Должность – это первичное структурное образование – рабочее место, характеризующееся содержанием и объемом функций, необходимых для достижения целей организации. Любая должность предъявляет совокупность требований (норм) к личности и деятельности человека, который ее занимает.

Человеческие ресурсы – это совокупность различных качеств людей, определяющих трудоспособность, а также обобщающий показатель человеческого фактора развития производства.

Многообразие употребляемых понятий обусловлено, прежде всего, сменой акцента восприятия работников с объекта на субъект управления, их многомерностью, а также тем, что в организациях создается собственный корпоративный глоссарий терминологических предпочтений.

Термин «управление» в этой сфере становится не совсем корректным, поскольку человек не является объектом управления. Человек – объект лишь в качестве единицы производственного планирования, в реальной же жизни проявляется его субъектность.

Понятия «человеческие ресурсы» и «персонал» часто отождествляются, но данные понятия различаются своим содержанием. Понятие «человеческий ресурс» больше ориентировано на объектный (технократический) подход («ресурс» с франц. означает «вспомогательное средство»), рассматривая качества работников наряду с капиталом, материальными ценностями, запасами, источниками средств и доходов. Понятие «персонал» (от лат. «persona» – личность) в большей степени соответствует признанию личных свойств, целесообразности индивидуального подхода, развития и использования потенциала человека как главного достояния организации.

В практике управления современной организацией реализуются два основных подхода к пониманию места и роли управления персоналом:

1-й – Технократический подход. При таком подходе управление персоналом не включено в число стратегических приоритетов, внимание к проблеме – по остаточному принципу. Управление персоналом подменяется традиционным планированием производственной деятельности, кадровые процессы реализуются как стандартный набор действий, не связанных как между собой, так и с бизнес-процессами (разрыв между декларируемым и реальным).

2-й – Гуманистический подход. Управление персоналом рассматривается как приоритетное направление, опирающееся для достижения целей организации на использование личных и групповых качеств персонала.

Современный этап характеризуется развитием нового направления, получившего название **HR-инжиниринг**, означающего методологию системной организации управления человеческими ресурсами. В основе методологии HR-инжиниринга – управленческая концепция, основанная на балансе технократического и гуманистического подходов. Ведущими ориентирами при построении системы работы с персоналом в современной организации выступают понятия «миссия организации» и «миссия человека».

Базовый алгоритм HR-инжиниринга составляет регулярный менеджмент. **Верхний уровень** управления персоналом составляет кадровая миссия, политика, стратегия, корпоративная этика, целевые программы, а **нижний, операционный, уровень** включает должностные инструкции, кадровые классификаторы (профили должностей, модель компетенций), процедуры и методики.

Ключевыми перспективами управления персоналом являются методология и принципы управления – миссия и стратегия управления персоналом. С этой целью необходима разработка идеологической и программно-целевой платформы управления персоналом.

Системность HR-инжиниринга проявляется в принципах (по А. Раппопорту):

- **Принцип иерархической взаимосвязанности элементов** (фундаментальные составляющие: миссия и стратегия, структура, процессы, культура; функциональные составляющие: подбор, развитие, оценка, стимулирование).

Все элементы системы должны увязываться как по содержанию, так и по контурам управления: стратегическому, административному, операционному. Иерархичность системы задается разными основаниями. Наиболее известен принцип вертикального соответствия всех элементов требованиям стратегии.

- **Принцип целенаправленного изменения элементов и системы.**

Предполагает переход от традиционного, реактивного, способа управления к проактивному, упреждающему способу. В качестве основы выступают стратегия и цели организации.

- **Принцип синергичности.**

Определяется тем, насколько эффективно взаимодействие элементов системы, в конечном итоге – корпоративной культурой. Эффективность организации задается отношением персонала к труду, к организации, к коллегам, к потребителям услуг, к самому себе. Данное отношение определяется жизненным смыслом человека, его мыслями, эмоциями, воплощенными в конкретной жизненной позиции, социальной установки.

Интегрированные технологии реализуют воздействие в трех направлениях:

1-е. Согласование действий всех уровней управления – корпоративные стандарты.

2-е. Развитие личных умений руководителей и создание продуктивных отношений с персоналом на основе эффективного мотивирования и коммуникации.

3-е. Информационная поддержка.

Современными тенденциями управления персоналом являются следующие:

- от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу – к широким профессиональным и должностным профилям;

- от спланированного карьерного пути – к гибкому выбору траектории профессионального развития;
- от ответственности менеджеров за развитие персонала – к ответственности самих работников за собственное развитие;
- от контроля над проблемами, с которыми сталкиваются работники, – к созданию возможностей для профессионального роста каждого работника;
- от закрытого рассмотрения факторов успеха – к открытому обсуждению уровня компетентности работников.

Психологическая структура управленческой деятельности может быть представлена следующим алгоритмом:

цель => мотив => задача => действия (делегирование) => контроль => результат => рефлексия

Исходя из данной структуры, можно вывести два разных стиля воздействия на персонал – администрирование и влияние. **Алгоритм администрирования** включает следующую последовательность воздействия на персонал: **сообщение-подтверждение-действие-контроль-оценка**. Основу администрирования составляет сдвиг цели на мотив, перевод внешнего во внутреннее.

Алгоритм влияния заключается в следующей последовательности воздействия: **включение-привлекательность-осмысление-действие**. Основу влияния составляет сдвиг мотива на цель, перевод внутреннего во внешнее.

Таким образом, **управление персоналом** – это целенаправленная деятельность руководства организации по формированию системы взаимодействия и включения каждого сотрудника в достижение целей организации, охватывающая широкий спектр функций, реализуемых в кадровых процессах.

Кадровый процесс – это совмещение профессионально-индивидуальных особенностей сотрудника с задачами и целями деятельности организации; кадровое обеспечение производственных процессов в организации. Управление персоналом характеризуется как **управленческое воздействие**, направленное на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие персонала, мотивацию и стимулирование к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Управление включает **три аспекта**:

1. «кто» «кем» управляет (институциональный аспект);

2. «как» осуществляется управление и «как» оно влияет на управляемых (функциональный аспект);
3. «посредством чего, чем» осуществляется управление (инструментальный аспект).

Базовые элементы модели управления:

1. Стратегическое видение
2. Целевые установки
3. Совместно вырабатываемые ценности
4. Структура и принципы взаимодействия ее элементов
5. Организационная структура
6. Аналитический мониторинг и контроль
7. Движущие силы развития, мотивационная политика

Не всегда общение, управленческое по форме, является управляющим по существу. Управляющим оно бывает только при наличии, как минимум, двух условий: 1) посредством его решаются управленческие задачи; 2) его участники получают возможность для самореализации, самосовершенствования, достижения успеха. Сотрудники не только объект, но и субъект управления, поэтому управленческое воздействие зависит от индивидуальных особенностей персонала.

Ключевыми сферами управления персоналом выступают привлечение, стимулирование, оценивание, развитие. Реализуются посредством создания и развития системы структур и процессов управления персоналом. Английский профессор, специалист в области персонала, С. Лиз выделил следующие стратегические условия в работе с персоналом:

- Работники – это ресурс, который необходимо максимизировать. Единственным источником долгосрочного преимущества на рынке является знание способностей своих работников и максимизация их изобретательности, мотивации и человеческих отношений.
- Неразрывная связь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом.
- Развитие организационной культуры: общие цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, контроль сотрудников с помощью социальных средств.
- Управление персоналом – стратегическая функция. Это – разработка кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии фирмы, вознаграждение с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизация трудовых споров, поощрение коллективных усилий, направленных на выживание компании и пр.

- Минимизация уровней управления, высокая организационная культура, гибкие формы организации труда и др., так называемая «японизация» методов управления персоналом.
- Использование моделей управленческого выбора в работе с персоналом с учетом 4-х аспектов: влияние работника и способы воздействия на него; процедура движения работника в организации; система вознаграждения; организация рабочего места. Это позволяет решить проблему выбора политики для максимизации вклада человека в успех организации.

На деятельность персонала воздействуют многочисленные факторы, представленные в табл.2.

Таблица 2. Факторы, воздействующие на персонал

Фактор	Содержание фактора
1.Организационно-экономический	Разделение и организация труда Организационно-правовая форма предприятия Организационная структура предприятия Система коммуникаций Организация производства Экономическое состояние
2. Административно-управленческий	Административные методы управления Особенности реализации функций управления Выбор принципов и методов управления Комплекс нормативных и директивных актов
3. Техничко-технологический	Особенности взаимодействия людей с техникой Воздействие техники на соматическое и психическое состояние работников Отношение работников к труду
4. Правовой	Применение современного законодательства в области труда, трудовых отношений, условий труда Документы по трудовым отношениям
5.Групповой	Процесс социализации личности Определенное место человека в группе Распределение ролей между членами группы
6.Личностный	Системная сущность личности человека

Управление персоналом выступает знанием, синтезирующим частные знания в едином контексте. **Управление персоналом** – комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал для повышения эффективности и достижения целей организации.

Проблемами управления персоналом выступают:

1. **Уровень управления.** Управление персоналом не является одним из стратегических приоритетов. Проблема персонала решается по остаточному принципу, подменяется традиционным планированием индивидуальной деятельности.
2. **Процессное устройство.** Кадровые процессы слабо связаны в содержательном и процедурном отношениях друг с другом, с другими бизнес-процессами, со стратегией развития.
3. **Компетенции.** Отсутствуют модели компетенций категорий сотрудников, высший и линейный состав руководителей не всегда компетентен в управлении персоналом, слабо владеет методами работы с людьми.
4. **Оценка эффективности труда персонала.**
5. **Возможность влияния на ментальные установки** в сфере профессиональной деятельности, на формирование интеллектуальной и эмоциональной заинтересованности в результате и процессе труда.

1.2. Стратегическое управление персоналом

Становление системного менеджмента обусловило возникновение принципиально новой технологии кадрового менеджмента – *управление человеческими ресурсами*. Эта технология была инкорпорирована в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом стала компетенцией высших должностных лиц корпораций.

В современных условиях постоянно возрастает степень самостоятельности и ответственности организаций. Основная часть решений, касающихся производства, сбыта продукции, установления контактов с поставщиками и клиентами переходит в компетенцию организаций. Сама организация несет ответственность за создание ресурсов, обеспечивающих возможность ее развития и удовлетворения запросов коллективов и отдельных личностей. В этих условиях персонал начинает рассматриваться как основной ресурс, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Формируется новый подход к управлению персоналом – стратегическое управление, или **персонал-стратегии**. Элементами стратегии управления персонала являются:

- цель деятельности организации;
- система планирования организации;
- отношения высших управленческих кадров;

- организационная структура служб управления персоналом;
- критерии эффективности системы управления персоналом;
- ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);
- доступность, полнота и обоснованность используемой информации;
- образование управляющих (всех уровней управления);
- взаимосвязь с внешней средой.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- **отбор** персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;
- **оценка** квалификации;
- **вознаграждение** или, в более широком смысле, возмещение затрат труда в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т.д.
- **развитие** персонала.

Одна из сложностей при внедрении стратегии связана с вопросом соответствия существующей структуры управления выбранной стратегии. Известны структуры: по функциям, по продукту, матричные, сетевые и др. Но изменения в структуре еще не обеспечивают реализацию стратегии. На практике для реального внедрения выбранного варианта стратегии создаются план внедрения, система контроля и определяется, какие изменения отдельных позиций допустимы в самой стратегии. Такой план представляет собой конкретизацию принятых решений на начальном этапе стратегического планирования и включает методы и средства, необходимые для достижения поставленных целей с учетом временных факторов. С этой целью в организации вырабатывается система действий линейных и функциональных руководителей, которые определяют, как им целесообразнее действовать для успешного внедрения стратегии. Это означает необходимость:

- четко определить цель деятельности, которую руководитель и подчиненный ему коллектив должны достичь для реализации стратегических задач организации, а также выполняемые ими функции;
- разработать последовательность шагов (этапов), необходимых для достижения целей деятельности, и систему оценки их выполнения;
- предусмотреть все виды ресурсов (технических, материальных, финансовых и человеческих) для реализации предусмотренных действий.

Реализация этого плана предполагает, что ежедневно и на каждом рабочем месте исполнители проявляют заинтересованность в выполне-

нии соответствующих заданий, а структуры управления обеспечивают их практическое осуществление.

В стратегическом управлении организации Д. Бернетт выделил последовательно следующие шаги:

1. определение стратегических целей организации, для чего необходимо разработать структуру целей организации, составить персональную оценку ведущих менеджеров, сформулировать социальные цели (например, обеспечение безопасности, сохранение окружающей среды);
2. определение характерной компетенции предприятия т.е. такого важного ресурса, который представляет лицо организации, ее силу, создает преимущества в конкурентной борьбе и состоит из суммы компетенций ее персонала;
3. стратегическое исследование внешней среды организации для определения, с одной стороны, благоприятных возможностей, а с другой – опасностей, возникающих для предприятия со стороны конкурентов в результате действия определенных социальных причин или правительственного регулирования;
4. формулирование стратегического решения о правильном использовании благоприятных условий или возможностей противостоять негативным факторам, что предполагает детальное планирование организационной структуры, информационной системы, исполнительной системы измерения и обоснование плана компенсаций сотрудникам;
5. оценка стратегии, т.е. оценка того, насколько предложения согласуются с состоянием организации, дают ли они эффект «синергии» (общий результат превосходит сумму отдельных эффектов), выполнимы ли они.

В зависимости от жизненного цикла организации выделяются следующие стратегии ее развития, предполагающие определенный вариант управления персоналом.

1. **Стратегия предпринимательства.** Характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке (у них много проектов, но мало средств для их осуществления); либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков. Примеры: американская фирма IBM в период, когда она осваивала принципиально новые типы персональных компьютеров; ряд автомобильных компаний; внедренческие фирмы по освоению новых изделий.

Для реализации данной стратегии организации требуются новаторы, обладающие гибким мышлением, желающие брать на себя ответст-

венность за управленческие риски, согласные работать по 14 часов в сутки, умеющие работать в группах.

Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею, и получило поддержку со стороны руководства организации. В связи с тем, что основной костяк внедряющих новое состоит из небольшого числа людей, значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии, возрастает. Руководители персоналом такой организации должны обладать значительной гибкостью мышления и действий и обеспечивать развитие индивидов, высокую степень их участия в управлении проектами.

Прием на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией. Оценка деятельности производится преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована.

Вознаграждение осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии организации, в разработке управленческих решений. Организация создает высокий уровень мотивации сотрудников всеми формами участия в реализации стратегии фирмы, так как существует большая степень зависимости реализации этой стратегии от такого их участия в течение всего периода времени освоения новых изделий.

Возможности роста и индивидуального развития достаточно важны, так как сама стратегия основана на высоких индивидуальных возможностях личности. Повышение квалификации приветствуется всеми способами.

2. В рамках **стратегии динамичного роста** предполагается изменение целей и структуры организации. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью.

Для этой стратегии квалификация, преданность специалистов являются факторами, определяющими успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач.

Набор специалистов осуществляется из числа наиболее способных работников (если у организации хватит на это возможностей). Он мало формализован, главное – привлечь высококомпетентных специалистов, в которых предприятие действительно нуждается.

Вознаграждение основано на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе, на анализе группового поведения.

Процедуры *оценки*, применяемые при данной стратегии, более формализованы, но фактор преданности фирме является далеко не последним при рассмотрении деятельности отдельного специалиста.

Развитие компетенции сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации. В связи с расширением сфер деятельности организации существует реальная возможность профессионального продвижения специалистов. Практика повышения квалификации, продвижения работников достаточно четко структурирована и формализована для того, чтобы развитие персонала соответствовало целям развития фирмы.

3. Организации, применяющие **стратегию прибыли**, находятся на стадии зрелости и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего изделия, освоенных технологий и при отлаженном производстве. Основная задача организации в данной ситуации – производить больше продукции и минимизировать затраты.

Система управления такой сферой деятельности состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем.

Набор. Прием специалистов происходит использованием стандартных процедур и правил; отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент (узконаправленный отбор). Для осуществления данной стратегии важно набрать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей.

Участие в управлении не является необходимым и не особенно поощряется, но если происходит снижение прибыли или ухудшение качества изделия, то возможно применение различных форм привлечения работников к решению возникшей проблемы.

4. **Стратегию ликвидации** выбирают организации, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий.

Персонал организации крайне негативно относится к реализации такой программы из-за предстоящих сокращений. Участие персонала в разработке и реализации решений не предполагается. При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты сотрудников в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день, трудоустройство высвобождаемых работников на других фирмах за счет данной организации, внутренние перемещения).

В создавшихся условиях организация не производит набора специалистов. **Вознаграждение** работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирования не применяется.

Оценка специалистов основана на критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности; отбираются наиболее квалифицированные работники для поддержания выпуска остающейся продукции.

Повышение квалификации приобретает большое значение, если организация берет на себя обязательство по трудоустройству высвобождаемых специалистов. Для значительной части работников уход с фирмы связан с необходимостью изменения специальности.

5. **Стратегия изменения курса** применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение уже имеющегося рынка. Признание данной стратегии означает для предприятия изменение всей системы управления отношений в организации. Участие каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным.

Набор в организацию не прекращается, как это характерно для предыдущей стратегии, ведется поиск грамотных специалистов на основные (в соответствии с поставленными целями) рабочие места. Вместе с тем организация преимущественно ищет необходимых работников среди своих сотрудников, оценивая и развивая их потенциал. Практика внутреннего набора, в достаточной степени формализованного, позволяет всем желающим принять участие в развитии новых направлений деятельности, по крайней мере, попытаться это сделать.

Развитие новых компетенций и повышение квалификации приобретают большое значение для реализации данной стратегии в связи с тем, что организация планирует принципиальное изменение курса, исходя из внутренних ресурсов. Создание новых направлений деятельности позволяет организации предложить своим сотрудникам новые продвижения, новые должности, развитие карьеры.

Главное при внедрении стратегии изменения курса состоит в организации привлечения персонала к управленческой деятельности. Без энтузиазма, активного участия большинства сотрудников быстро реализовать на практике данную стратегию не представляется возможным. При этом необходимо учесть, что значительное материальное **вознаграждение** сотрудников в ближайшей перспективе нереально.

Рассмотрим на примерах зависимость стратегии управления персоналом от выбранной стратегии развития фирмы. Опыт применения стратегии различными фирмами показывает, что они редко останавли-

вают свой выбор на каком-то одном варианте. Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных вариантов стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами каждой.

Некоторые организации в качестве стратегического ориентира своего развития выбирают максимальное использование в производстве «высоких технологий», объединяя на практике **стратегии предпринимательства и прибыли**. Данная стратегия предусматривает умелое сочетание стабильного производства с постоянным освоением принципиально новых технологий и видов продукции. Это достаточно сложное, динамическое управление, требующее постоянного расчета финансовых и других рисков, гибких структур управления, высокого уровня профессионализма всего персонала.

В качестве примера можно рассмотреть международную компанию холдингового типа «Филипс», головной офис которой расположен в Голландии. Выбор компанией данной стратегии определяет систему работы с персоналом: составляются прогнозы потребности в персонале требуемой компетенции, планы перемещения персонала, замещения, обучения. Созданы специальные отделы по перспективному управлению компетенцией сотрудников, которые занимаются подбором специалистов для руководства филиалами. Здесь разработаны четкие данные о количестве необходимых работников, определяется время, когда они могут понадобиться, кто из ныне работающих специалистов и при каких условиях способен и желает занять руководящие должности (необходимы обучение, стажировка или какие-то другие условия).

Еще один вариант стратегического подхода **предпринимательства и динамичного роста** – это создание сервисных предприятий, ориентирующихся на понятие полезности для своих потребителей-клиентов. Использование такого подхода демонстрирует компания Volvo.

Практика функционирования многих компаний свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом. Проектирование стратегии небольшой организации опирается в первую очередь на наличные ресурсы, компетенцию персонала, его идеи и амбиции. Для крупных фирм и компаний данное положение также справедливо, но, как показывает практика функционирования значительного количества преуспевающих компаний, лишь в том случае, если время стратегического планирования не превышает трех лет. Для более длительного периода наблюдается обратная зависимость. Стратегические амбиции и перспективные цели руководства фирм на 5-10 лет определяют перспективу работы с персоналом. Стратегия работы с персоналом должна позволить в проме-

жутке 3-10 лет подготовить работников для реализации глобальных целей развития компании.

В целом реализация взаимосвязи стратегий осуществляется в форме участия руководителей служб по управлению персоналом в разработке стратегических решений организации.

1.3. Общие и специфические функции управления персоналом

В управлении персоналом выделять функции общие, или универсальные, пригодные для любого процесса управления, и специфические функции кадровой службы. К универсальным функциям управления относятся прогнозирование, планирование, организация, координация, регулирование, контроль. Данные функции отражают сущность процесса управления, в том числе персоналом, в сфере управления которым они наполняются конкретным содержанием и спецификой проявления.

К специфическим функциям управления персоналом относятся:

1. Административная функция. Отражает деятельность, основанную на законодательстве в области труда и нормативных актах, ее сущностью является: составление штатного расписания, прием, увольнение, передвижение кадров, соблюдение трудового законодательства и пр.

2. Функция планирования. Содержанием этой функции является оценка имеющегося кадрового потенциала и определение потребностей в кадрах в будущем (предполагается наличие планов, прогнозов, программ).

3. Социальная функция. Связана с определением уровня заработной платы и социальных льгот, мерами по обеспечению здоровья и безопасности сотрудников (организация питания, медобслуживания, психологической разгрузки и др.).

4. Функция повышения качества профессиональной деятельности. Включает разработку и реализацию предложений по совершенствованию организации труда (его объем и содержание) и организационным изменениям в структурных подразделениях; организацию учебы персонала, включая вопросы подготовки и перепрофилирования и др.

5. Воспитательная функция. Связана с формированием в соответствии с задачами, стоящими перед организацией, морально-этических установок сотрудников.

6. Функция мотивации. Предполагает действия по созданию условий, побуждающих сотрудников к активной трудовой деятельности посредством экономических, моральных и других методов.

7. Информационно-аналитическая функция. Использование современной информационной базы компьютерной техники в работе с персоналом (чаще всего используется база «1С – Персонал»).

В управлении персоналом чаще всего реализуются следующие подходы:

1. *Системный подход* – предполагает, что любая система (объект управления) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов.

2. *Комплексный подход* – требует учета экономических, организационных, социальных и психологических аспектов управления в их взаимосвязи.

3. *Интеграционный подход* – нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между системой и ее отдельными подсистемами, между стадиями жизненного цикла объекта управления, между уровнями управления по вертикали и субъектами управления по горизонтали.

4. *Маркетинговый подход* – предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на человека, нацелен на изучение внутреннего и внешнего рынка труда, его сегментирование и реализацию специальных кадровых подходов, анализ ожиданий сотрудников в отношении должностных перемещений, информирование о потребности в кадрах, возможности повысить или изменить квалификацию.

5. *Функциональный подход* – заключается в том, что управление персоналом рассматривается как совокупность функций, которые выполняют кадровые структуры при реализации процесса управленческого воздействия.

6. *Динамический подход* – рассматривает процесс управления персоналом в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчинении, осуществляет ретроспективный (за 5-10 лет) и перспективный анализ (прогноз).

7. *Процессный подход* – рассматривает функции управления персоналом как взаимосвязанные и взаимообусловленные. Процесс управления является общей суммой всех функций, серией непрерывных, взаимосвязанных действий.

8. *Нормативный подход* – связан с установлением нормативов управления по всем подсистемам.

9. *Административный подход* – регламентируются в нормативных актах функции, права и обязанности персонала (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т.п.).

10. *Поведенческий подход* – предполагает оказание помощи работнику в осознании своих возможностей, творческих способностей.

11. Ситуационный подход – основан на том, что пригодность различных методов управления персоналом определяется конкретной ситуацией. Не существует единого способа управления персоналом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данной ситуации, максимально к ней адаптирован.

Управление персоналом не самоцель, а средство повышения уровня функционирования организации. Результатом эффективного управления персоналом будет высокая организованность, четкое распределение функций, иерархии должностей, преодоление параллелизма в работе, усиление исполнительской дисциплины, урегулирование должностных (служебных, деловых) отношений.

В управлении персоналом выделяются:

цели – процедуры, технологии (правила) – операции (действия) – мотивы (стимулы) – результаты

В целом, в наиболее общем виде *под управлением персоналом* следует понимать выполняемую в организации деятельность, способствующую наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей.

1.4. Оценка эффективности управления персоналом

Сама возможность вести анализ управления персоналом в терминах полезности, эффективности представляется условием, позволяющим убедить бизнес в необходимости (по критерию выгоды, то есть из прагматических соображений) ценить и достойно относиться к персоналу.

Эффективность управления персоналом – это достижение организационных и индивидуальных целей при минимальных издержках. Организационные цели (применительно, например, к рыночным предприятиям) состоят в обеспечении прибыльности и стабильности деятельности организации, адаптируемости к будущим изменениям ситуации при минимальных затратах на персонал, индивидуальные цели заключаются, главным образом, в удовлетворенности сотрудников трудом, его компенсацией и пребыванием в организации.

Наиболее часто используемым формально-оценочным методом является анализ статистических данных, выступающий первым этапом исследования системы управления персоналом. На данном этапе произво-

дится выявление основных характеристик совокупной рабочей силы предприятия. В ходе анализа определяются:

- Численность работников по категориям и должностям. Оценивается то, насколько численность персонала соответствует текущей и перспективной потребностям организации, а также каков процент работников управления от общей численности персонала.
- Половозрастная структура. Определяется путем группирования сотрудников по полу и возрасту (например, моложе 20 лет, 20-30 лет, 31-40 лет и т.д.).
- Образовательная структура. Персонал организации оценивается по факту наличия определенной квалификации, образования.
- Профессионально-квалификационная структура. Выявляется степень соответствия профессионального и квалификационного уровня работников потребностям организации.
- Стаж работы. Определяется средняя продолжительность работы сотрудников в данной организации. Данный критерий является одним из важнейших показателей для определения степени лояльности персонала.
- Текучесть кадров. Определяется как соотношение числа работников, покинувших организацию за определенный период (обычно за год), к среднему числу работающих сотрудников за тот же период. Важен не только сам показатель текучести, но и ранжирование причин, ее вызывающих.
- Абсентеизм (от лат. *absentia* – отсутствие). Рассчитывается как соотношение потерь рабочего времени за определенный период к общему количеству рабочего времени за тот же период. Коэффициент абсентеизма показывает, какой процент производительного времени теряется из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте. Важно провести детальный анализ причин с целью принятия дальнейших корректирующих мер.
- Внутренняя мобильность персонала. Определяется по соотношению количества работников, сменивших рабочие места (должности) в рамках данной организации за определенный период (как правило, за год), к общему числу сотрудников организации за этот же период. Большое значение при анализе внутренней мобильности персонала имеет выявление причин смены рабочих мест: являлось ли это запланированной ротацией; связана ли мобильность с трудовыми конфликтами и прочее. Важно также определить среднюю продолжительность работы сотрудников на одном рабочем месте (по категориям работников и уровням должностей). Слишком длительное или

слишком короткое пребывание работников той или иной категории на одном рабочем месте свидетельствует о недоработках в области кадровой работы и требует вмешательства со стороны руководства.

- Степень укомплектованности подразделений квалифицированными специалистами. Определяется на основе спецификации рабочих мест и результатов квалификационных испытаний и аттестации сотрудников.
- Уровень травматизма. Высокий уровень травматизма свидетельствует о низком качестве конструирования рабочих мест и представляет значительную угрозу мотивации работников.

Эффективность управления персоналом может быть выявлена также в экономическом и социальном аспекте. Под *экономической эффективностью* в области управления персоналом понимается достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. *Показателем эффективности* использования сотрудников служит уровень издержек на персонал. К наиболее широко используемым в настоящее время показателям статистики относятся а) общие издержки организации на рабочую силу; б) доля издержек на рабочую силу в объеме себестоимости производимой продукции.

Классическим показателем степени эффективности системы управления персоналом является производительность труда работников. Постоянное поддержание высокой производительности – свидетельство адекватности системы стимулирования не только целям, но и специфике имеющегося персонала. Производительность труда рассчитывается по следующим показателям:

- объем производимой продукции (оказанных услуг) за единицу времени. Определяется в стоимостном или натуральном выражении;
- объем прибыли на одного работника;
- количество времени, затраченного на производство единицы продукции. Применяется в том случае, когда предприятие (организация) выпускает однородную продукцию.

Основными *компонентами* экономической эффективности управления персоналом являются:

1. *Соотношение результатов работы с затратами в сфере персонала.* К *затратам труда* относятся: а) способность к результативной работе (образование работника и уровень квалификации; способности, навыки; опыт; физическое и психическое здоровье; способность выдерживать большие нагрузки; адаптационные способности; умение преодо-

левать конфликтные ситуации; умение работать в команде и пр.); б) готовность выполнять работу (мотивационная структура личности; мотивирующие воздействия); в) организационные условия (условия на рабочем месте; организация работы; вид и качество технологии).

Затраты на персонал включают: валовую заработную плату работников и их премии; социальные расходы (социальные услуги); затраты, не связанные с денежными стимулами; затраты на работу с персоналом (создание структуры управления персоналом, информационной системы, службы жалоб и предложений и т.п.).

2. Стабильность и гибкость персонала. Стабильность показывает вклад персонала в устойчивое развитие организации (это процессы, связанные с сотрудниками и протекающие аналогично: преемственность персонала, передача опыта, знаний; надежность выполняемых работ; отсутствие напряженности и конфликтов в коллективе). Гибкость предполагает способность сотрудников адаптироваться при внешних изменениях к новым условиям (умение принимать новые решения; готовность идти на конфликт; содействие изменениям). Искусство менеджмента в данном случае состоит в способности находить баланс между данными противоположными тенденциями. Отрицательной реакцией и симптомом низкой экономической эффективности управления персоналом будут такие показатели, как флуктуация (текучесть кадров и необходимость затрат на поиск новых сотрудников), абсентеизм (временное отсутствие сотрудников на рабочем месте по причине болезни или прогула), низкая производительность труда (результаты падают, а затраты увеличиваются).

Под *социальной эффективностью* управления персоналом понимается степень удовлетворения потребностей и интересов сотрудников организации. Социальная эффективность реализуется в обеспечении гарантированного существования (соответствующая зарплата и социальные услуги), создании условий для развития индивидуальных способностей, в предоставлении определенной свободы и самостоятельности сотрудникам, в эффективной межличностной коммуникации. Социальная эффективность снижается вследствие действия таких факторов, как неблагоприятный график работ, наличие постоянных стрессовых ситуаций на рабочем месте, интеллектуальных и физических перегрузок, ущерба, наносимого личности, в том числе, здоровью и пр. Факторы, влияющие на социальную эффективность, представлены в табл.3.

Таблица 3. Общая схема социальной эффективности

Каталог потребностей сотрудников		
Отрицательные моменты, которые следует предотвращать		Преимущества, которые следует реализовать
• ущерб, связанный с неблагоприятными условиями труда на рабочем месте, стрессовыми ситуациями, неблагоприятным графиком работы, интеллектуальными и физическим перегрузками или недогрузками; • ущерб, наносимый здоровью (телесные и психосоматические заболевания, несчастные случаи на работе); • ущерб, наносимый личности (снижение способностей, апатия в свободное от работы время, алкоголизм и др.).		• гарантированное существование, обеспечение надлежащего жизненного уровня (надежное рабочее место, соответствующая зарплата, социальные услуги); • реализация/развитие индивидуальных способностей; • определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определяющие сферы задач, методику их выполнения и интенсивность работы, рабочее время и др.); • признание, успех, влияние; • социальный контакт и приятный климат в организации (возможность для коммуникаций, информированность, относительная бесконфликтность отношений с начальством и коллегами, возможность разрешения конфликтов при противоречиях интересов).
Формирование коллективных интересов сотрудников на основе их индивидуальных потребностей		
<i>«Игра с нулевой суммой»</i>	<i>Устранение разногласий</i>	<i>Ограниченные ресурсы</i>
Потребности, удовлетворение которых для одного сотрудника означало бы невозможность их удовлетворения для другого сотрудника или для другой группы (повышение в должности)	Путем компромиссов в процессе переговоров (иногда и за счет доминирующей позиции отдельных сотрудников)	Из-за ограниченности средств организация не сможет удовлетворить все потребности сотрудников или не сможет удовлетворить их одновременно

Информативным является анализ показателей развития персонала организации, в которых учитывается число сотрудников, прошедших профессиональное обучение за определенный период, по отношению к общей численности персонала. При этом анализируется количество и качество программ обучения, среднее количество часов профессионального обучения на одного обученного сотрудника, а также величина издержек по обучению на одного работника.

Успех управленческой деятельности в значительной степени зависит от учета состояния объекта воздействия – персонала, кадрового потенциала, от происходящих в нем изменений, поэтому выработка целей и приоритетов управления персоналом, выбор механизмов и технологий в значительной мере зависят от учета реально сложившейся в организации кадровой ситуации, от комплексного анализа состояния кадрового состава, его профессионально-квалификационных характеристик.

Среди показателей, определяющих эффективность системы управления персоналом, а, следовательно, и любого кадрового процесса, представляются весьма значимыми следующие:

- состояние социально-психологического климата в коллективе;
- степень удовлетворенности работников;
- готовность персонала к инновационной деятельности;
- степень сплоченности персонала и развития корпоративной культуры.

Одной из сущностных сторон современной стратегии управления персоналом является ее направленность на более полное и эффективное использование способностей, развитие внутренних возможностей сотрудников как личностей.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «управление персоналом» с позиций поведенческого и ситуационного подходов.
2. Охарактеризуйте методы управления персоналом.
3. Как вы понимаете функции управления персоналом (общие и специфические)?
4. Назовите критерии оценки эффективности управления персоналом.

Анализ практической ситуации

Предприятие «Станки» занимается производством агрегатных станков. На предприятии работает около 4000 сотрудников. Предприятие стало испытывать серьезные трудности с производством и реализацией станков, что объясняется падением спроса на продукцию. Внешние обстоятельства – нестабильность в экономике страны, разрыв долговременных связей с партнерами, появление зарубежных конкурентов на данном рынке (до этого предприятие было в лидерах среди производителей в своей области), негативно повлияли на деятельность предприятия.

Структура управления предприятием долгое время была довольно сложной и централизованной. Все работы, связанные с управлением, были строго регламентированы, каждый выполнял свои четко определенные функции. Директор предприятия Иванов А.И. – человек старой закалки, полагающий, что инициативу надо проявлять, но до определенного предела и определенного уровня управления. Он старался быть в курсе всех дел и принимать участие во всех направлениях деятельности предприятия. Но времени для этого постоянно не хватало, а хватало только на текущие дела. Это не позволяло директору активно работать на перспективу, определять стратегию развития предприятия, а делегировать ряд полномочий он был не готов.

Все вышеперечисленные проблемы привели к постепенному снижению объемов производства на 30%, что поставило предприятие в предкризисное состояние.

Снижение объемов производства вызвало недоиспользование трудового потенциала работников. В связи с этим возникла потребность в сокращении персонала предприятия. Однако на предприятии работало много трудовых династий и работников, лично преданных директору предприятия. Увольнение предполагалось проводить, не затрагивая эти категории работников, хотя некоторые из них были предпенсионного и пенсионного возраста. Директор хотел сохранить свою прежнюю команду, полагая, что низкие результаты работы представляют временные трудности, главное – преданность подчиненных.

Поговорив с некоторыми ведущими специалистами на предприятии, приглашенный эксперт Петров М.Н. сделал вывод, что трудности на предприятии можно преодолеть, изменив систему управления персоналом, и получил совет не ввязываться в безнадежное дело. На предприятии не имели представления о планировании карьеры, деловой оценке персонала, подготовке резерва кадров. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями служб и подразделений. Рабочие предприятия получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады, причем индексация заработной платы проводилась по решению директора тогда, когда он считал необходимым.

Задание:

1. Определите особенности управления персоналом на данном предприятии. Какие проблемные зоны существуют в системе управления персоналом на предприятии?
2. Выделите личностно-психологические и структурные переменные, способствующие изменениям на данном предприятии.

3. Что могут сделать в этой ситуации Петров М.Н. и группа экспертов?
4. Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации. Какие методы организационного развития можно предложить в данной ситуации? Сформулируйте новые требования к персоналу с учетом задач развития предприятия.

Тема 2. РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Система поведения персонала, или структура организации.
2. Стратегические типы лидеров.
3. Особенности стиля управления персоналом.
4. Понятие диапазона управления.

Литература

1. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
2. Пугачев В.П. Руководство персоналом. – М.: Аспект пресс, 2006. – 416 с.
3. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. – М.: Инфра-М, 2007. – 624 с.
4. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров. – М.: Эксмо, 2007. – 616 с.
5. Федорова Н. В. Управление персоналом организации. – М.: КноРус, 2007. – 416 с.

2.1. Системы поведения персонала, или структура организации

Термин «организация» используется для обозначения: а) объекта; б) признака, атрибута; в) состояния; г) процесса. Обратимся к пониманию организации, разработанному в «системной школе» управления. Один из представителей этой школы Ч. Бернارد определил организацию как *систему сознательно координируемой деятельности двух и более лиц*.

Таким образом, носителем признака организации является координируемая деятельность двух и более лиц. А. Файоль (представитель «классической» школы управления) обосновал необходимость для достижения целей предприятия осуществления персоналом шести типов операций или, в его терминологии, – «функций». К их числу он отнес:

1) техническую функцию (производство); 2) коммерческую функцию (закупка, продажа, обмен); 3) финансовую функцию (поиск капитала, его использование); 4) учет (бухгалтерская деятельность, статистика); 5) обеспечение безопасности (сохранность собственности и персонала); 6) администрирование (предвидение, организация, руководство, координация и контроль). *Администрирование* как раз и рассматривается как функция, позволяющая поддерживать целостность организации.

Что выступает в качестве *содержания процесса управления*? Впервые ответ на этот вопрос был дан А. Файолем, предложившим рассматривать административную функцию как своеобразные первичные элементы, «кирпичи», из которых выстраивается здание управления. Эти первичные составляющие управления были названы им основными управленческими функциями. Выделяют две группы основных функций руководителя: производственные и социально-психологические. *К производственным функциям* относятся:

1. Координация деятельности подчиненных с целью выполнения договорных обязательств.

2. Обеспечение роста производительности труда людей и оборудования.

3. Организация поиска работы, заказов и их выполнения (обеспечение рабочими, оборудованием, полуфабрикатами, сырьем). Прогнозирование возможных срывов в работе и их предупреждение.

4. Контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных.

5. Поддержание трудовой дисциплины в производственном коллективе.

6. Расстановка сотрудников, согласование индивидуальных особенностей подчиненных со спецификой их труда.

Социально-психологическими функциями руководителя являются:

1. Снижение у подчиненных неудовлетворенности трудом и различными элементами производственной ситуации (условиями труда, зарплатой и т.д.), моральное и материальное стимулирование.

2. Регулирование межличностных отношений подчиненных и разрешение конфликтов между ними. Снижение психологической напряженности в отношениях с подчиненными.

3. Отстаивание законных интересов своих подчиненных.

4. Сохранение постоянного состава подчиненных, управление текучестью кадров.

5. Обеспечение профессионального роста подчиненных.

6. Воспитательная работа с подчиненными.

Перечисленные функции обозначаются как «функции-задачи» (являются содержанием целей деятельности). Кроме них выделяют «функ-

ции-операции» (являются содержанием действий по управлению). Операции соответствуют стадиям управленческого цикла – планирование, ориентация и диагностика производственной ситуации, выработка и принятие решения, организация выполнения программы действий, контроль и коррекция результатов деятельности.

Факторами внутренней среды организации выступают:

1. Цели, их временная перспектива и степень проработанности.

Например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства с множеством филиалов.

2. Стил ь управления, закрепл енный в структуре организации.

Организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации требуется различный состав профессионалов.

3. Условия труда. Наиболее важными характеристиками рабочего места, привлекающими или отталкивающими людей, являются:

- степень требуемых физических и психических усилий,
- степень вредности работы для здоровья,
- месторасположение рабочих мест,
- продолжительность и структурированность работы,
- взаимодействие с другими людьми во время работы,
- степень свободы при решении задач,
- понимание и принятие цели организации.

Наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует разработки и реализации специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

4. Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

5. Организационная культура. Культуре организации соответствует определенный тип сотрудника.

6. Стил ь руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

7. Социально-психологический климат. Проявляется в характере межличностных отношений и ценностных ориентаций, в степени удовлетворенности от принадлежности к данной организации и профессиональной деятельностью.

8. Качество трудовой жизни. Включает:

- Удовлетворенность трудом.
- Удовлетворенность системой вознаграждения и стимулирования.
- Удовлетворенность руководством.
- Удовлетворенность пребыванием в коллективе.
- Уверенность в своем будущем.
- Наличие чувства безопасности (степень социальной защищенности, безопасность труда, минимизация стрессов).
- Удовлетворенность нормированием и организацией труда.
- Степень открытости коммуникаций.
- Участие в принятии решений.

Выделяют четыре специфических системы поведения персонала: технологическую; формальную; внеформальную (non-formal); неформальную (informal). Технологическая система поведения определяет индивидуальные действия и задачи персонала в связи с разделением труда в организации, поэтому этой подсистеме в организации отводится ведущая роль.

Формальная система базируется на правилах и нормах поведения, устанавливаемых для каждой должности, фиксирующих права, обязанности, меру ответственности работника в отношении организации, закрепляющих ценности, следование которым ожидается от ее членов (например, чувство долга, лояльность и т.п.).

Внеформальная система обеспечивает решение задач формальной подсистемы неформальными средствами, это своеобразный путь «срезания углов» при реализации задач соответствующих статусов посредством перемещения функций от одной должности к другой, перераспределения основных управленческих функций, в частности, функции контроля, принятия решений. Все это может преобразовывать отношения власти и авторитета в организации.

Неформальная система поведения охватывает сферу прямых межличностных отношений добровольного характера, их основа – негласные нормы, которые в первую очередь проявляются в ситуации свободного выбора.

Между указанными четырьмя системами существуют взаимосвязи. Так, хорошие отношения между сотрудниками вытекают из разумной организационной структуры, или формальной подсистемы поведения.

Неформальная подсистема, несмотря на возможность действий вопреки формальной, тем не менее, служит для передачи фактов, мнений, суждений, которые, распространяясь через формальные каналы коммуникации, породили бы определенные проблемы; поддерживает устойчивость в формальной организации (на этом, в частности, базируется форма протеста в организации – «работа по всем правилам»), удовлетворению высших социальных потребностей, что не всегда возможно в рамках формальной организации (примером может служить известный феномен – «без вины виноватые», «козел отпущения».) Правильное понимание происходящего со стороны референтной для «жертвы» группы, выражение понимания и сочувствия данному работнику, позволяют сохранить ему самоуважение.

Таким образом, организация в реальности образуется четырьмя подсистемами поведения и деятельности, две из которых институированы (технологическая и формальная подсистемы), а две других возникают в связи и на фоне целей организации и процессов, происходящих в ней. Руководитель включен во все четыре подструктуры. Поясним это на примере. Представим, что руководитель должен проконтролировать исполнение некоторого решения. В зависимости от того, как распределяются полномочия между руководителем и сотрудником, в глазах исполнителя он может выступать, например, как лицо, узурпирующее делегированные кому-либо права, или, наоборот, как адекватно исполняющее свою роль, или не в полной мере реализующее полномочия («пустил все на самотек»). Таким образом, действия руководителя оцениваются в контексте формальной подсистемы. Реализуя их, он может продемонстрировать ту или иную степень компетентности в конкретном вопросе, от этого будет зависеть оценка руководителя как субъекта технологической подсистемы (компетентный или не вполне компетентный специалист).

Осуществляя контроль, руководитель оценивается и в рамках неформальной подсистемы в соответствии с ее нормами. Он может восприниматься порядочным, справедливым, авторитетным либо, наоборот, человеком, оценки которого зависят от личной приязни, симпатий и антипатий. Руководитель может в обход существующей системы статусов поручить осуществлять негласный контроль своему доверенному лицу, затрагивая, таким образом, внеформальную подструктуру. Воздействия, исходящие от всей совокупности подсистем, отражаясь, становятся факторами мотивационного поля руководителя. В силу особенностей развития мотивации человека, мотивационные значения тех или иных явлений и воздействий складываются как результат взаимосвязи с множеством потребностей и уже сложившихся мотивационных отно-

шений человека. В силу этого мотивационное значение конкретных воздействий будет комплексным, полипотребностным.

Поливалентность мотивационных значений предполагает различные внутренние соотношения между потребностями и мотивационными отношениями, что не исключает их амбивалентности. Из этого вытекает весьма существенный вывод для понимания механизмов поведения руководителя: сами особенности системы создают предпосылки для формирования условий, провоцирующих противоречивость и взаимоисключающий характер мотивов его поведения.

Различные изменения в деятельности руководителя в контексте рассматриваемого феномена формальной организации могут иметь место как на операциональном, так и на мотивационном уровне. Устойчивая структура формальных прав и обязанностей (должность) образует организационную структуру предприятия – линейный, функциональный, штабной, матричный типы взаимосвязи.

Линейный тип предполагает наличие *прямой должностной* связи между руководителем и подчиненным. *Функциональный тип* взаимосвязи предполагает *иерархию полномочий* при реализации определенной функции в организации (примером могут быть служба контроля качества, служба главного инженера, бухгалтерия с соответствующими группами, обслуживающими отдельные подразделения и т.п.). *Штабная подструктура* имеет вспомогательное значение, функциями является предоставление рекомендаций и советов (принятие решения остается за линейным руководством). *Матричный тип взаимосвязи* представляет собой сочетание линейного и функционального соподчинения при управлении совокупностью отдельных проектов.

2.2. Стратегические типы лидеров

Каждый руководитель обладает **индивидуальной управленческой концепцией**, или системой представлений и оценочных суждений о роли и месте в процессе руководства. Основу концепции составляет управленческое самосознание руководителя. Ключевой вопрос: имею ли я право руководить? Индивидуальная управленческая концепция реализуется в разнообразных ситуациях посредством интегративного образования – *стиля управления*. *Стиль управления* – это индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы приоритетов, а также способов, методов, приемов управленческого взаимодействия в структуре реализации функций управления.

Наблюдаемые *стилевые особенности* управленческой деятельности свидетельствуют:

- о специфике строения мотивационной сферы субъекта деятельности,
- об особенностях ориентировочной основы деятельности, сложившейся у него в условиях противоречивых требований, исходящих от разных подсистем организации.

Характеристиками стиля управленческой деятельности как *психологического образования* являются его *целостность, устойчивость, индивидуальность*.

Различают три *подхода к выделению стиля* управления:

1. **Личностный подход**, устанавливающий связь успешности деятельности и индивидуальных особенностей руководителя (модели, описывающие стиль управленческой деятельности на основе многообразных характеристик интегральной индивидуальности человека – Т.Ю. Базаров, М.Х. Мескон, Стогдил и др.).
2. **Бихевиористский**, или поведенческий, подход, объясняющий определенный уровень эффективности руководителя особенностями его поведения (Г. Минцберг, Дж. Питер и др.).
3. **Системный**, или ситуационный подход, увязывающий ряд переменных управленческой деятельности – особенности руководителя, подчиненных (коллектива), ситуации деятельности (задачи) (Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моутон, К. Левин, модель Фидлера, модель Херси и Бланшара, модель Врума-Йеттона и др.)

Выделяют *три группы факторов*, определяющих стиль управления персоналом:

1. **личностные особенности** руководителя как субъекта управления (его индивидуальную управленческую концепцию; ценностные ориентации; управленческую подготовленность; профессионально-должностную позицию; принимаемые им управленческие роли и другие личностные качества);
2. **особенности субъектов-объектов** управления (подчиненные и профессиональные коллективы);
3. **системно-организационные, или управленческие факторы** (пример стиля работы вышестоящего руководителя; степень организационной «свободы» руководителя в выполнении своих полномочий; сложившаяся в организации система делегирования полномочий; управленческие нормы и правила поведения; существующие управленческие процедуры принятия решений и прохождения документов; особенности решаемых задач и сложившейся обстановки).

Фактически каждый тип руководителя привносит в свою работу не только свой стиль, навыки, привычки, но и свою перспективу, свою,

наиболее отвечающую особенностям его личности и опыта, гласную или негласную стратегию. Известен целый ряд классификаций типов руководителей. Однако наибольшее значение имеют те особенности лидерства, которые определяют то, как, кем, где формируется, обсуждается и реализуется эта стратегия. Наиболее ярко и подробно описаны *девять типов менеджеров*:

1. *«Менеджер классической школы управления»*. Обычно менеджер классической школы управления (иногда называемый также «классическим администратором») опирается на тщательное планирование и пристальное наблюдение за возможными отклонениями от плана и предпочитает достижение прогресса посредством устанавливаемого и поддерживаемого внутри организации порядка.

2. *«Целеустремленный стратег»*. Руководитель данного типа проектирует стратегическое развитие, истолковывая формирование и реализацию стратегии как управляемый им и сознательно осуществляемый мыслительный процесс. Ключевыми при таком подходе представляются вопросы типа «где мы теперь», «где мы хотим быть», «как мы собираемся достичь этого» в процессе систематического планирования бизнеса.

Фактически анализ будущего распадается при таком подходе на анализ проектов и исследование внешней среды. «Целеустремленный стратег» по существу – проектировщик, учитывающий изменчивость среды, поэтому именно в рамках этой школы управления возникли аналитические методы стратегического планирования для разработки соответствующих стратегий рынка и продукта, отвечающих продуктивным возможностям бизнеса с учетом его сильных и слабых сторон и угроз внешней среды. Планируя стратегию, такой руководитель использует методы «классического администратора», делегируя их подчиненным, которые руководят отдельными фрагментами проектов, решают ключевые задачи по управлению проектами и контролю бюджета.

3. *«Руководитель с десятью лицами»*. Если классическая школа представляла деятельность менеджера как последовательность «размышление – расчет – составление плана – контроль за его выполнением», то согласно теории Генри Минцберга руководитель воплощает, по меньшей мере, десять ролей: «лидер»; «координатор»; «генератор идей»; «наблюдатель»; «спикер»; «громоотвод»; «распределитель»; «предприниматель»; «посредник»; «воспитатель». Эта модель подчеркивает влияние разработки стратегии на руководителя и руководимые процессы принятия решения, поскольку стратегии появляются чаще, чем это планируется, поэтому в таких условиях политические и социальные взаимодействия играют определяющую роль.

4. *«Специалист по политическим рискам»*. Такой руководитель главным образом ориентирован не на внутреннюю деятельность предприятия, а на внешние изменения, разбирается в их относительной важности и степени влияния на организации. Руководитель обладает не только прозорливостью, но и динамичностью, позволяющей ему принимать решения в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. С точки зрения специалиста по политическим рискам основными задачами стратегического руководителя являются мониторинг внутренней и внешней среды, идентификация появляющихся критических стратегических проблем (тех проблем, которые могут серьезно повлиять на безопасность и развитие организации) и, соответственно, такое изменение ситуации на предприятии, чтобы оно могло достойно встретить возникшие проблемы. Слишком часто предприятия не в состоянии реагировать на изменения, создающие новый баланс как рыночной, так и политической власти. Охотнее такие руководители продолжают отдавать предпочтение традиционно важным акционерам. Руководитель такого типа должен быть экспертом по анализу структур власти. Часто такие руководители рекрутируются из среды бывших региональных или федеральных чиновников.

5. *«Жрец конкурентоспособности»*. Это – руководитель, фокусирующий внимание исключительно на задаче достижения конкурентного преимущества в рыночной среде. Такой лидер надеется, что норма прибыли предприятия, завоевавшего такое положение, станет выше среднеотраслевой. Издержки отраслевого лидерства могут оказаться выше, чем предполагалось, что может поставить под сомнение экономическую эффективность максимизации конкурентоспособности продукции предприятия (стоит вспомнить издержки лидерства в гонках велосипедистов).

6. *«Проницательный преобразователь»*. Это человек, который интуитивно чувствует слабые и сильные стороны бизнеса и предпочитает озарения систематической, аналитической работе, основанной на переработке большого количества информации. Теоретики, продвигающие это представление о руководстве, описывают процесс «интуитивного менеджмента», который требует от проницательного руководителя почти интуитивных решений. Поэтому успех зависит от способности такого руководителя, во-первых, предвидеть успешное будущее, во-вторых, разработать структуру предприятия и управлять им и, в-третьих, использовать диапазон «интуитивного» руководства, который включает высокий уровень управленческого дарования, мотивации, намерение преследовать цели, исключительные коммуникативные навыки и способность выступать в роли модели поведения для других.

7. *«Адепт самоорганизации»*. Поскольку внешний фактор становится все более изменчивым, турбулентным и непредсказуемым, основным становится требование непрерывной «самоорганизации» вокруг появляющихся стратегических проблем, обеспечивающей постоянную локальную трансформацию тех или иных подсистем или фрагментов предприятия наиболее гибким образом. На предприятиях этого типа руководитель готов как бы «вывернуть наизнанку» предприятие, предоставить локальным руководителям или рядовым работникам возможность самим общаться с рынком и адаптировать окружающую их внутреннюю среду предприятия к возникающим ситуациям. По существу речь идет о децентрализации руководства, децентрализации и формирования, и реализации самой стратегии предприятия.

8. *«Стратег решающего поворота»*. Это руководитель, который приступает к руководству, когда уже принято решение о переориентации предприятия, осуществлении кардинального поворота. Наилучшее назначение такого руководителя – использование его в качестве конкурсного управляющего. Часто «проницательный преобразователь» изображается как «стратег решающего поворота», когда он призван приложить навыки преобразования после преодоления спада, осуществленного другим лидером. Однако «стратег решающего поворота» должен быть более автократичным и быстродействующим, чем проницательный преобразователь, поскольку его призвание – спасти предприятие в условиях кризиса.

Этот тип руководителя вырастает до выдающегося положения, когда другие терпят неудачу. Важность этой роли руководства возросла в связи с увеличением масштаба неудач в бизнесе. Для условий России этот тип управляющего не является новым; обычно в периоды смены взглядов на хозяйственный механизм, соотношения централизации и самостоятельности в России появляются такие «люди со стороны» и реализуют идеи «минимализма» и доведенной до максимума рациональности.

9. *«Антикризисный лидер»*. В 1980–1990-е годы многие традиционные ценности, привычки и взгляды претерпели серьезные трансформации, и в это время выявилась острая необходимость в специальном типе руководителя, избегающего кризис. Центральный момент для модели руководителя, стремящегося увести предприятие с края пропасти, – владение системой убеждений, которая не слишком интровертна и эгоистична, но и не слишком экстравертна и альтруистична. Стратег, избегающий кризиса, использует двухсторонние системы убеждений, которые отражены во множестве «твердых» и «мягких» организационных систем и институтов. Этот руководитель подтверждает возможность на-

ступления кризисов и, таким образом, конструирует организационные системы, которые отражают понимание того, что кризисы и бедствия – это неотъемлемая часть современной деловой жизни.

Антикризисный лидер (не следует путать с антикризисным конкурсным управляющим) создает организационные структуры, которые непрерывно проверяют предприятие на предмет возможного возникновения кризиса, а иногда и стимулируют процедуры имитации кризисов для формирования систем и подготовки персонала, способного эффективно справиться с любыми кризисами, грозящими предприятию.

Элементы жизненного цикла бизнеса имеют свои специфические особенности, делающие приход того или иного лидера для данной стадии более или менее желательным. Рассмотрим основные типы руководителей в зависимости от этапа развития организации.

Харизматичный лидер. Подобный стиль руководства продуктивен на стадии становления бизнеса, когда воля является одним из важнейших атрибутов успеха. Такой руководитель умеет вдохновлять людей, как никто другой, его энергия заразительна, готов выслушать любого сотрудника, но это не означает, что он согласится с любым мнением. К такому типу руководителей более всего привязаны сотрудники организации, так как его идеи служат для них неким катализатором, переходящим впоследствии в преданность. Вырасти вместе с таким руководителем может каждый работник, и это одно из главных преимуществ подобного стиля. Уверенность в себе и воля являются основными чертами данного типа. Подобный управленец не любит проигрывать, так как это влияет на его самооценку. Тот факт, что данный руководитель поощряет риск и новые идеи, также положительно сказывается на талантливых сотрудниках.

Дипломат. Из названия следует, что подобный управленец основное внимание уделяет командной деятельности. Дипломат характеризуется доброжелательностью, компетентностью, способностью слушать. Как правило, главной задачей дипломата является установка равноправных отношений с сотрудниками. Они не подчиненные, а партнеры. Все наиболее значимые решения принимаются после обсуждений с сотрудниками, причем дипломат старается сделать так, чтобы были учтены мнения всех и каждого настолько, насколько это возможно.

Наибольшей популярностью дипломаты пользуются в Японии. Именно из этой страны и пришел данный тип руководства, мудрый, понимающий, что без других людей невозможно добиться успеха. Данный руководитель не считает себя выше других, не скажет: «Я это сделал», он, прежде всего, заметит: «Мы сделали это».

Гуманист. Данный тип руководителя рассматривает организацию как одну большую семью. Он, прежде всего, ценит сотрудников как людей, и уже потом обращает внимание на их профессиональные качества. Сотрудники часто отдыхают вместе, дружат, руководитель помогает решить некоторые проблемы подчиненных (например, оплатить лечение их родственников, сам позвонит врачу, чтобы узнать, как состояние больного не потому, что это надо для работы, а из человеческих соображений).

Демократ. Демократ характеризуется тем, что готов делегировать часть своих полномочий сотрудникам, тем самым, разделив с ними и ответственность за результат. Демократ доверяет своим работникам, уверен в том, что они справятся с задачами, которые он перед ними ставит. Подобный руководитель достаточно тесно общается с коллективом, часто проводит с сотрудниками нерабочее время (бильярд, боулинг, рыбалка и пр.). Он не ставит себя выше сотрудников, все равны, и могут в любой момент высказаться. Это не значит, что отсутствует контроль выполняемой работы, контролем занимается не только руководитель, но и те работники, которым делегированы определенные полномочия. Они отчитываются о проделанной работе перед руководителем, и на них возложена ответственность за результат. Благодаря такому стилю управления компанией управляют служащие.

Бюрократ. На сегодняшний день данный тип руководителя уже не так распространен, как раньше, но почти все другие типы вобрали в себя некоторые черты от бюрократа – четкий контроль, система деловой оценки сотрудников, отчеты, правила, которые следует соблюдать. Он является типичным начальником, приказы которого нужно выполнять не раздумывая. Все должно выполняться строго по правилам. Такое поведение руководителями обусловлено тем, что бюрократ всегда должен обладать точными данными. Никакой неопределенности, никаких решений не принимается на основе интуиции. Все должно быть четко расставлено по полочкам. Вокруг руководителей бюрократов много интриг, сплетен, идут битвы за должности.

Экспериментальные исследования личностных особенностей поведения руководителей в процессе принятия управленческих решений позволили выделить восемь личностных профилей.

Наименее оптимальным является такой личностный профиль, как **отсутствие** сколько-нибудь **четко выраженных программ деятельности для подчиненных**. Этот профиль характеризует людей, случайно оказавшихся руководителями. Они слабо представляют, какие конкретные проблемы должны решать сами и что обязаны делать их подчиненные. Осуществлять руководство такой человек может только при усло-

вии передачи власти заместителю и бригадирам. Конечно, такое руководство будет формальным и неэффективным.

Следующий личностный профиль может быть условно определен как **имитация бурной деятельности**. Основной признак такого поведения – формальная активность руководителя, мало соотносящаяся с реальными проблемами. Имитация бурной деятельности по своему психологическому содержанию создает предпосылки для показухи, очковтирательства. Такое поведение руководителя может быть обусловлено либо карьеристскими соображениями (ориентация на мнение вышестоящих руководителей), либо непониманием конкретных задач, решаемых организацией, но при этом наличием желания активно участвовать в их решении.

Встречаются и такие руководители, которые ориентированы на так называемое **общее руководство**. Они не опускаются до «мелочей», свою основную задачу видят в определении общей стратегии деятельности организации. Руководитель этого типа поведения не вырабатывает четких решений, которые реализовывались бы в деятельности подчиненных. Но если при имитации бурной деятельности он «работает» исключительно на престиж, то при общем руководстве такой человек весьма требователен к подчиненным. При этом он оказывает исключительно стимулирующее давление с целью побудить подчиненных самим найти решение и таким образом компенсировать отсутствие собственных программ действий.

Личностный профиль руководителя – **фрустрационный**. Особенность его в том, что сначала человек проявляет заметную активность, старается вникнуть в суть ситуации, но, встретив сопротивление или трудности, прекращает целенаправленные усилия, считая, что проблему решить невозможно.

Руководитель с фрустрационным типом поведения в первый период руководства проявляет завидную активность, деловитость. Столкновения с трудностями вызывают у него фрустрацию, и деятельность как целенаправленная, четко осознаваемая система действий прекращается. Подобные факты свидетельствуют о том, что склонность человека к фрустрации служит достаточным свидетельством его непригодности к руководящей работе.

Следующий профиль поведения руководителя – **напряженный, безуспешный поиск до конца**. Психологически подобный профиль поведения служит основой «командирского упрямства». Неспособность найти правильное решение, негибкость приводят к тому, что руководитель заикливается на каком-то определенном решении и не соотносит свои действия с полученными отрицательными результатами.

Формально правильный, но наименее рациональный путь решения управленческой ситуации. Психологическим признаком, по которому выделяется данный личностный профиль, является «темпераментность». Суть этого явления сводится к тому, что люди страстно увлекаются какой-либо идеей, но, реализуя ее, допускают ошибки и просчеты, хотя и достигают в своей деятельности определенных успехов.

Личностный профиль руководителя – **эмпирический**. Такой руководитель действует на основе собственного опыта, не ищет наиболее рационального способа, у него отсутствует строгий статистический расчет кратчайшего пути достижения цели. Большинству решаемых в практической деятельности проблемных ситуаций свойствен дефицит времени, поэтому такой профиль решения является малоэффективным.

Наличие у руководителей развитых организаторских способностей предполагает два исходных личностных профиля решения. Одни руководители интуитивно оценивают правильность принимаемого решения, быстро отказываются от нерациональных решений и выбирают наиболее эффективные способы решения задачи. Но, выбрав правильный путь, они не могут в должной мере организовать труд своих подчиненных. Этот профиль назван **эвристическим с недостаточно развитыми организаторскими способностями руководителя**.

Другой тип профиля является наиболее оптимальным и называется **эвристический организаторский личностный профиль**. Руководитель в предельно сжатые сроки анализирует обстановку, схватывает суть проблемы, четко формулирует вопрос, быстро принимает решения и настойчиво проводит их в жизнь, проявляя при этом высокие организаторские способности.

Рассмотренные личностные профили принятия решения и их этико-психологические особенности позволяют выделить несколько типов управленческих решений:

- *Решения уравновешенного типа* свойственны руководителям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают руководителя. Такая тактика является наиболее продуктивной.
- *Импульсивные решения* принимают руководители, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действием по их проверке и уточнению. Они относительно легко и быстро генерируют идеи, но мало заботятся об их оценке. Процесс принятия решения проходит скачкообразно, минуя этапы обоснования и проверки. В практиче-

ской деятельности такой руководитель стремится внедрять в жизнь решения недостаточно обоснованные.

- *Инертные решения* являются результатом неуверенного и осторожного поиска. Оценка управленческой ситуации – сверхкритическая. Каждый свой шаг такой руководитель проверяет и перепроверяет неоднократно. Над слабовыраженной способностью генерировать идеи преобладают контрольные и уточняющие действия, что приводит к затягиванию принятия решения.
- *Рискованные решения* походят на импульсные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. При возникновении препятствий в процессе осмысления задачи руководитель импульсивно преодолевает их искусственно, на основе собственного домысла, и немедленно конструирует решение. Возникший домысел сразу же сменяется новым предложением. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные решения обосновываются, но уже после того, как руководитель убедится в их несообразности. В конечном итоге элементы построения гипотез и их проверки уравниваются, хотя и с некоторым опозданием.
- *Решения осторожного типа* характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, практичностью. Руководители, прежде чем прийти к выводу, совершают множество разнообразных, подготовительных действий и согласований.

Социально-психологические проблемы руководителя как управляющей системы связаны, с одной стороны, с ее построением, а с другой – с ее функционированием. За основу анализа деятельности руководителя берется вся структура деятельности, в которой, в зависимости от направления, выделяют четыре типа деятельности: деятельность, направленная на производство; на внешнюю среду; на других людей и на самого себя.

По всем направлениям деятельности руководитель может исполнять до сорока видов социальных ролей, которые условно можно объединить в три группы. Это: 1) межличностные роли (лидер, мотиватор, учитель, буфер, арбитр и др.); 2) информационные роли (сборщик и передатчик информации, оратор и пр.); 3) профессиональные роли (распорядитель, охотник за прибылью, хозяин, стратег, координатор, инициатор, консультант и др.). Роли могут проявляться позитивно и негативно, сильно или слабо, что зависит от управленческой ситуации, но именно позитивное проявление многих ролей обеспечивает успешность деятельности руководителя.

Несмотря на почти идеальные качества, которыми должен обладать менеджер, он, прежде всего, человек. Со всеми его особенностями, особенностями его характера, формой взаимоотношения с другими людьми. Как всякому человеку, ему присущи характер и темперамент. От этого в большинстве случаев и зависит его стиль, метод, тип руководства.

2.3. Особенности стиля управления персоналом

Новое время предполагает и новые принципы в действиях лидеров. На смену авторитарному лидерству приходит лидерство, основанное на умении мотивировать. Многочисленные исследования стиля управления персоналом на микроуровне (руководитель – трудовой коллектив – личность) свидетельствуют, что эффект управления значительно выше, если руководитель заботится о позитивном характере своих взаимоотношений с подчиненными, стремится к их оптимизации в зависимости от обстоятельств и условий трудового процесса.

Стиль управления персоналом – это обобщенный тип поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленных целей, способ деятельности, основанный на определенных закономерностях, типичная для руководителя система приемов воздействия на подчиненных. Это регулярно проявляющиеся черты и формы взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий, так и профессионально-личностных особенностей руководителя.

К управленческому потенциалу относится:

- управленческое самосознание;
- управленческая позиция, направленность;
- ценности, идеалы, предпочтения, правила управленческих отношений;
- стиль взаимодействия;
- управленческие способности;
- собственные ограничения (управленческие проблемы).

Сплоченность или конфликтность коллектива, его стабильность, активность сотрудников напрямую определяются тем, как ими управляют, кто их руководитель, насколько он способен действовать методами убеждения и поощрения или предпочитает силу приказа и наказания. Поэтому стиль управления персоналом, как достаточно устойчивая для данного руководства система, не менее существенен, чем объективно существующая административно-правовая структура организации, или

система связей и норм, нейтральных к персональному составу работников.

В значительной степени стиль персонифицирован, является результатом воспитания, профессионализма и организаторских способностей руководителя. Качество стиля зависит от степени «плотности» властно-управленческого воздействия на персонал. Но чаще всего стиль работы конкретного руководителя остается одним и тем же, сущность стиля стабильна, хотя по содержанию он может обогащаться, претерпевать корректировки, предлагая разные формы проявления.

Стиль управления персоналом – динамично развивающаяся система упорядочения целей, форм, методов и средств работы с персоналом, реализующаяся в способности руководителя предлагать близкие к оптимальным решения и обеспечивать в ходе их выполнения изменения (экономические, социальные, организационные и т.п.). Любой стиль должен быть соотнесен с эффективностью деятельности организации (группы). Для эффективного управления персоналом необходимо, чтобы цели работников и организации были сбалансированы. Для этого в работе с персоналом можно использовать такие приемы, как искренне интересоваться успехами и настроением подчиненных; проявлять дружелюбие; быть внимательным, поощрять собеседника говорить о себе; внушать подчиненному сознание его значимости; критикуя недостатки, обязательно признавать успехи, и др.

К недостаткам *стилевого* характера работы руководителя с персоналом относят синдром откладывания дела на «потом»; затягивание принятия ответственного решения; желание вникать в детали, убеждение, что только ты умеешь сделать все лучше других; личная неорганизованность руководителя (например, письменный стол завален бумагами, чаще всего не имеющими к делу непосредственного отношения); затяжные, неподготовленные совещания, встречи, обсуждения; плохое планирование рабочего дня, работа по 12-14 часов и до глубокой ночи; склонность к преувеличениям, придание случайным, нередко незначительным проблемам первостепенного значения; отсутствие приоритетов в массе повседневных дел, неумение выделить главное; фамильярность руководителя с подчиненными и др.).

Эффективность управленческих ролей зависит от «зрелости» исполнителей. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Существует два измерения зрелости подчиненного:

1. Способность решать поставленные задачи.

2. Мотивированность на выполнение этих задач.

Эти измерения поведения подчиненного независимы одно от другого. Понятие зрелости подчиненного не является постоянным качеством лица или группы, а зависит от конкретной ситуации. В зависимости от их комбинации различают четыре управленческих роли: надсмотрщик; наставник; лидер; старший партнер.

УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ ПОДЧИ- НЕННОГО	РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ
Компетентность от умеренной до низкой. Преданность низкая	НАДСМОТРИЩИК
Компетентность низкая. Преданность высокая	НАСТАВНИК
Компетентность от умеренной до высокой. Преданность переменная	ЛИДЕР
Компетентность высокая. Преданность высокая	СТАРШИЙ ПАРТНЕР

«Надсмотрщик» – руководитель, который дает конкретные указания и следит за выполнением заданий, оставаясь глубоко вовлеченным во все детали происходящего. Быстро выявляются не соответствующая требованиям работа и неудовлетворительные образцы, и на них указывается тем, кто за это отвечает. Руководитель четко разъясняет, чего он ожидает, и настаивает на улучшении, особенно выделяя развитие личного мастерства.

Когда и с кем применять. Данная роль руководства применяется к отдельным лицам и группам, неспособным справиться с задачей и не имеющим желания учиться самим. Этот подход особенно полезен с вновь принятыми на работу или в случаях, когда приходится возглавить подразделение, на которое «махнули рукой».

«Наставник» – руководитель в равной и высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости. Поэтому руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как делать. В то же время он поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Когда и с кем применять. Этот стиль применяется в отношении более или менее сформировавшихся групп и лиц, которые обладают определенными базовыми навыками, но которым еще многому можно

научиться. Подобный подход полезен в отношении групп, неспособных решить проблемы качества или производительности труда. Упор руководителя на контроль и инструктирование целенаправленно развивает способности работников.

«Лидер» – руководитель содействует и помогает подчиненным в их усилиях по выполнению заданий и делит с ними ответственность при принятии решений. Этот стиль характеризуется умеренно высокой степенью зрелости подчиненных, которые знают, что и как надо выполнять и им не требуется конкретных указаний, однако им требуется дополнительная мотивация. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности.

Руководитель концентрируется на улучшении морального состояния группы, активен в развитии личных отношений и поощряет чувство причастности. Людей побуждают самих братья за свои проблемы и решать их. Доля приказов минимальна, хотя исключительные случаи проясняются и решаются руководителем. Внимание уделяется тому, чтобы важные вопросы были полностью разъяснены, и руководитель поощряет членов группы вносить свой вклад в работу.

Когда и с кем применять. Данная роль используется в отношении отдельных работников и групп, имеющих базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства технических аспектов работы. Дальнейшее развитие подобной группы требует, чтобы ее члены в своей ежедневной работе брали на себя больше ответственности и, чтобы их моральное состояние оставалось хорошим.

«Старший партнер» – роль уместна в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу. Руководитель выступает в качестве последнего резерва, но оставляет большую часть работы отдельным членам группы. Ежедневный надзор и контроль осуществляется членами группы.

Когда и с кем применять. Роль используется в отношении отдельных лиц и групп, достигших высокой квалификации и стремящихся посвятить свои силы хорошей работе. Этот стиль подходит для управления квалифицированными людьми с ответственным и позитивным отношением к своей организации.

В целом, успешный стиль управления отличается ориентацией на сотрудников, четкое разграничение должностных задач, активное делегирование полномочий и ответственности. Для безуспешного стиля характерна деятельность, ориентированная на жесткий контроль сотрудников. *Контроль* – это проверка качества деятельности посредством сопоставления фактически достигнутого уровня промежуточных или конечных результатов и уровня, установленного решениями, постановлениями, нормами и другими нормативными документами.

Персонал организации является одновременно субъектом и объектом контроля. Контроль носит многофункциональный характер. Выделяют общий контроль (системы в целом), функциональный (одной из функций) и специальный (проверка деятельности конкретного участка работы или работника). Контроль может осуществляться негативно (через санкции и запреты на определенные действия) и позитивно (через стимулирование определенного поведения). По частоте проведения контроль характеризуется как непрерывный (следающий), периодический и конечный (итоговый).

В зависимости от характера работ к менеджеру предъявляются различные требования. Организуя работу с персоналом, следует избегать поведения, ориентированного на контроль. Что это означает? То, что сотрудники, зная, какая задача находится под контролем, стремятся отличиться и быть замеченными в данной сфере деятельности в ущерб другим обязанностям, выдавать искаженную информацию. Анализ поведенческих аспектов персонала позволил выработать рекомендации, учет которых поможет повысить эффективность контроля:

1. В процессе контроля необходимо устанавливать двустороннее общение руководителя и подчиненного. Это увеличивает вероятность того, что цель контроля будет правильно понята и лучше реализована.

2. Следует избегать чрезмерного контроля. Нельзя перегружать персонал многочисленными актами контроля, иначе это будет поглощать все его внимание. Контроль должен осуществляться не чаще и не тщательнее, чем это необходимо. Иначе, это может раздражать сотрудников.

3. Нужно устанавливать высокие, но реально достижимые цели. Четко поставленная цель точно ориентирует персонал на то, чего ждет от него руководство.

4. После успешно выполненной работы должно следовать материальное или моральное вознаграждение.

5. Контроль должен соответствовать потребностям и возможностям персонала.

Приоритетность *способов воздействия* на персонал представлена в следующей последовательности: требование → убеждение → приказ → просьба.

Требование (обоснованный приказ) – руководитель может использовать правила или требования, признаваемые подчиненным. *Убеждение* – руководитель обращается к логике, чувству личной заинтересованности или лояльности другого человека, к потребностям подчиненного. *Приказ* – руководитель обращается к страху, такое воздействие вызывает борьбу волею между людьми и здесь обязательно будет проигравший. *Просьба* – руководитель взывает к лучшей стороне натуры другого человека, обеспечивая себе сочувствие.

2.4. Понятие диапазона управления

Выявлена зависимость эффективности деятельности руководителя и организации от степени соответствия его возможностей объему и качеству нагрузки. Объем нагрузки определяется диапазоном управления – разнообразием и широтой функций и численностью подчиненных. *Диапазон управления* – это число лиц, которые находятся или могут находиться в непосредственном подчинении у руководителя. Синонимом этого термина является термин «административная емкость». Возможно ли до бесконечности расширять диапазон управления? Казалось бы, чем меньше руководителей, тем экономически выгоднее. Однако существует более сложная связь между экономической эффективностью и диапазоном управления. Их взаимосвязь не является линейной, а опосредуется психологическими возможностями субъекта управленческой деятельности. В определении рационального диапазона управления выделяются три подхода. Первый – социально-психологический. Связь «руководитель-подчиненный» рассматривается как вариант малой группы. Наибольшей «связеспособностью» обладают группы, в среднем состоящие из пяти человек. В группах этого размера меньше времени тратится на принятие решений.

Второй подход определяется теорией связей «руководитель-подчиненный» французского исследователя Грайкунаса. Он выделил три типа связей, которые образуются между ними и контролируются руководителем: 1. Прямая единичная должностная связь (связь между конкретным работником и руководителем); 2. Прямая групповая должностная связь; 3. Пересекающаяся связь. В этом контексте понятно, что с прибавлением одного исполнителя количество контролируемых связей руководителем нарастает лавинообразно. Так, при четырех сотрудниках приходится контролировать 44 связи, при пяти – 100, при шести –

222. Понятно, что в конкретный момент времени в поле внимания руководителя находятся не все связи, актуальным оказывается отражение лишь части из них. С увеличением диапазона управления нагрузка на все психические процессы субъекта управления растет также лавинообразно.

Еще в 20-е гг. XX в. аналогичный подход при решении вопроса об определении диапазона управления продемонстрировал отечественный исследователь И.Н. Бутаков. Он исходил из возможностей памяти и внимания, а также закономерностей апперцепции. Его рекомендации по определению диапазона управления строились на данных психологических исследований, доказавших, что одновременное, ясное восприятие новых объектов ограничено 4-6 элементами. В экстремальной ситуации оно снижается до 2-3, а при работе со знакомыми объектами увеличивается до 10-15 объектов.

Третий подход основное внимание уделяет выявлению специфики и условий деятельности вверенного руководителю подразделения. Величину диапазона управления конкретного руководителя определяют:

- аналогичность и комплексность функций персонала;
- географическая близость его расположения;
- степень контроля и координации деятельности подразделения с другими;
- особенности делегированного планирования.

Чем выше уровень выраженности данных переменных, тем уже диапазон управления. Психологически это вполне объяснимо, поскольку с возрастанием степени выраженности перечисленных переменных возрастает объем реализуемых в целях управления операций, усложняется структура деятельности в целом.

На практике решение вопроса об определении диапазона управления чаще всего осуществляется с учетом всех перечисленных подходов. Проблема диапазона управления связана также с вопросом делегирования ответственности в организации. Существует связь между диапазоном управления и количеством иерархических уровней в организации. Исследования показали, что существуют объективные причины, препятствующие установлению полного разграничения полномочий между руководителями различного уровня. На этом основывается формирование установки на избегание ответственности, проявляющейся в стремлении переложить ответственность на более высокий уровень управления.

Возможность применения санкций со стороны вышестоящего уровня, а точнее, их недостаточная предсказуемость, требуют от руко-

водителя мер необходимой самозащиты, что достигается за счет манипулирования информацией. По данным исследователей из Стэнфордского университета Э. Роджерс и Р. Агарвала-Роджерс на каждом уровне управления происходит потеря 0,5 объема информации, полученной с предыдущего уровня. Таким образом, если имеется семиуровневая модель управления, то «вверх» дойдет только 1,6% исходной информации, 98,4% отсеются или исказятся.

Естественно, что вышестоящие уровни также принимают меры «самозащиты», порождая перегрузку информационных каналов управления за счет дополнительных дублирующих запросов информации, а также способствуя развитию внеформальной системы (порождая «доверенных» лиц, личных информаторов из персонала соответствующего уровня и т.п.).

Возникновение в организации этих двух феноменов, в свою очередь, становится причиной ряда достаточно сложных психологических проблем и коллизий. К их числу в первую очередь можно отнести формирование у персонала на фоне выраженной информационной перегрузки устойчивых отрицательных установок по отношению к нормативной документации (в частности, ее обесценивание).

Неполнота делегирования полномочий, противоречия в регламентирующих документах часто создают ситуации, когда руководителю для достижения поставленной цели приходится нарушать некоторые из существующих предписаний, что также порождает целый спектр психологических последствий: формирование установки на игнорирование регламентирующих документов, за счет конфликта статусной и деловой мотивации создаются предпосылки для обесценивания на субъективном уровне санкций; порождаются конфликты в нравственной сфере.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит понимание организации с позиций «системной школы» управления?
2. Что такое организационная структура предприятия?
3. Чем определяется диапазон управления?

Анализ практической ситуации

В «Альфа-банке» начальником отдела назначили молодого выпускника университета (24 года) с высшим экономическим образованием. Банк имеет постоянных клиентов, которыми очень дорожит. До прихода нового начальника коллектив отдела уже сложился, все сотрудники имели большой стаж работы и высокую квалификацию.

Сразу после назначения начальник принял по телефону заказ от крупного клиента банка на юридическое сопровождение операции, и пообещал выполнить работу в тот же день. Работа была поручена ведущему специалисту, юристу отдела. Однако она сказала, что оформит документы только на следующий день, ссылаясь на то, что по инструкции на выполнение этой работы предусмотрено 15 часов, иначе страдает качество.

Клиент неоднократно звонил, и молодой начальник был очень раздражен. Остальные сотрудники отдела отказались от поручения, посчитав, что с работой может справиться специалист более высокой квалификации. Накричав на сотрудников, молодой начальник хлопнул дверью и вышел. На сотрудников его вспышка не произвела никакого впечатления.

Задание:

1. В чем ошибка молодого начальника? Как иначе можно было повести себя в данной ситуации?
2. В чем ошибка высшего руководства? Как следовало бы наилучшим образом поступить в данном случае?

***Тема 3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ
КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ***

1. Цели кадровой политики.
2. Структура модели социальной технологии.
3. Персонал технологии: типология, цели, функции, эффективность.
4. Международный опыт кадрового менеджмента.

Литература

1. Авдеев В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 958 с.
2. Аширов Д. А. Управление персоналом. – М.: Проспект: Велби, 2007. – 432 с.
3. Багомедова О. М. Диагностика соискателя. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2005. – 160 с.
4. Веснин В. Р. Управление персоналом. – М.: Проспект, 2006. – 240 с.
5. Ньюстром Дж.В. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.

3.1. Цели кадровой политики

В основе любой современной системы управления персоналом лежит кадровая политика и кадровая стратегия. Под **кадровой политикой** понимается **система правил и норм**, согласующих все мероприятия по работе с кадрами с общим пониманием целей и задач организации со стратегией организации. **Кадровая политика** – это декларация основных намерений и обязательств организации по обеспечению эффективного взаимодействия персонала и организации, определение принципов, форм, задач, содержания работы с персоналом и управления им, корпоративных требований к персоналу.

Кадровая политика направлена на приведение кадрового потенциала в соответствие целям и стратегии развития организации, провозглашает корпоративную идеологию работы с персоналом – кадровую миссию.

Кадровая миссия – это желаемый образ того, как организация представляет работу с персоналом, формирующий в сознании сотрудников их ценность для данной организации (выражает, как следует обращаться с людьми и ценить их).

Кадровая миссия разрабатывается как часть миссии организации и как самостоятельная концепция (в случае целесообразности и если это приведет к позитивным последствиям). Включает постановку целей и определение средств их достижения; провозглашаемые и реальные ценности; кодекс поведения персонала как критерий разделенной ответственности.

Кадровая политика конкретизируется в программах, регулирующих кадровые процессы подбора, развития, оценки, стимулирования персонала. В декларацию кадровой политики организации включаются принципы обучения и развития персонала, политика мотивации и вознаграждений, социальная политика и принципы корпоративных коммуникаций. Примерный состав декларации может быть следующим:

- Политика равных возможностей
- Управление разнообразием
- Политика вознаграждений
- Дисциплинарная политика
- Политика рассмотрения трудовых споров
- Политика, направленная на достижение равновесия между трудовой жизнью работников и другими сторонами их жизни
- Политика развития работников
- Политика вовлеченности и участия в управлении

- Политика отношений работников и работодателей
- Политика новых технологий
- Политика постоянного улучшения условий труда
- Политика охраны труда и безопасности
- Политика отношения к преследованиям
- Политика в отношении курения и вредных привычек
- Политика использования интернет (и других ресурсов) на работе в личных целях

Истинное соотношение декларативности и практических действий определяется тем, насколько первые руководители организации будут сами руководствоваться сформулированными принципами.

Тип кадровой политики определяют уровень осознания и степень влияния на кадровую ситуацию в организации.

Для *адекватной кадровой политики* необходимо представление о целях, нормах и способах осуществления кадровых процессов. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой политики является мониторинг персонала.

Мониторинг персонала – организация измерения состояний и характеристик производственного поведения персонала и социокультурных ситуаций в организации.

Предполагает последовательность и периодичность, использование инструментария (методик), сбор и хранение данных, выявление динамики

В зависимости *от степени открытости* по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава выделяются:

- **Открытая - закрытая кадровая политика.**

В зависимости *от основания для прогноза* и программ механизм анализа ситуации может быть как рациональным (осознаваемым), так и нерациональным (мало поддающимся алгоритмизации и описанию), на основании которого выделяются:

- **Рациональная и авантюристическая кадровая политика.**

В зависимости *от уровня осознанности* правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, и *уровня непосредственного влияния* управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации выделяются:

- **Пассивная кадровая политика.**

Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

- **Активная кадровая политика.**

Руководство имеет прогноз и средства воздействия на ситуацию, проводится постоянный мониторинг ситуации и корректировка исполнения программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуаций.

- **Реактивная кадровая политика.**

Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризисных явлений, предпринимает меры по их локализации, располагает средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

- **Превентивная кадровая политика.**

Руководство не имеет средств для влияния на ситуацию.

Кадровую политику можно рассматривать как идейную и правовую основу кадровой стратегии. **Кадровая стратегия** – это программа действий по достижению определенных целей, рассчитанная на определенный период.

Кадровая стратегия относится к операционным стратегиям. Под **кадровой стратегией** (стратегией управления человеческими ресурсами) понимается специфический **набор кадровых** мероприятий, основных **принципов, правил и целей** работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, кадрового потенциала организации, типа кадровой политики и формализованных в единую систему для достижения поставленных целей.

Выделяются два вида кадровой стратегии: **«затратная»** (персонал – обременительный из всех активов, почти безграничное разнообразие и непредсказуемость людей делают их невероятно сложными для оценивания) и **«ресурсная»** (люди – единственный элемент, обладающий способностью производить стоимость, все остальные переменные – деньги, кредит, сырье, заводы, оборудование, энергия – лишь инертные потенциалы) **стратегии** работы с персоналом.

Кадровая стратегия включает **намерения и направления**. **Стратегические намерения** (наращивать кадровый потенциал, чтобы реализовать бизнес-стратегию организации) реализуются в стратегических задачах:

- 1) Повышение уровня ответственности персонала.
- 2) Наращивание человеческого потенциала посредством обеспечения роста профессиональной компетентности сотрудников.

С этой целью является необходимой разработка *моделей компетентности* для каждой должностной позиции. Модели компетентности позволяют направлять развитие персонала в двух измерениях:

- 1) приспособление к сложившейся в организации культуре (готовность всех работников демонстрировать ожидаемое от них эффективное поведение, что обеспечивается единством взглядов на профессиональную этику, потребителя услуг, механизмы принятия управленческих решений, ответственность за качество услуг);
- 2) овладение знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности.

Успешность разработки и реализации стратегии управления персоналом в организации определяется следующими условиями:

1) четкость и реальность поставленных целей, исходя из миссии, политики управления человеческими ресурсами и задач организации, на основе объективного анализа внешней среды и оценки внутреннего потенциала;

2) конкретность и последовательность организационных планов реализации стратегии, обеспеченность их всеми видами ресурсов;

3) профессионализм управленческих кадров как разработчиков и организаторов претворения в жизнь намеченных программ действий;

4) участие работников в разработке и выполнении стратегических планов, то есть их ориентация на овладение новыми знаниями, умениями, способностями для повышения профессионального мастерства и саморазвития;

5) контроль и оценка социально-экономической эффективности стратегии.

Взаимосвязь факторов наглядно представлена в модели стратегического развития персонала Р. Харрисона на рис. 1.

В содержательном плане в управленческом процессе решаются многие практические задачи формирования и использования кадрового потенциала: поиск и отбор кадров, обеспечение профессионального развития и карьерного роста сотрудников, стимулирование качества и эффективности их труда, создание системы их правовой и социальной защиты. Для управления персоналом необходимо определять стратегию и тактику его формирования и качественного обновления, оптимального использования способностей и возможностей сотрудников, рациональной расстановки, стимулирования профессионально-квалификационного и должностного роста. Это обуславливает разработку кадровых технологий, регулирующих содержание, объемы и пределы организационного упорядочения кадровых процессов.



Рис. 1. Стратегия управления персоналом

В управлении персоналом следует исходить из того, что механизм кадрового обеспечения – это определенная реализуемая на практике система, порядок кадровой деятельности для достижения соответствующих целей. Этот механизм создается и запускается с учетом конкретной ситуации, представляет собой органическое единство целей, структур, принципов, технологий и методов работы с кадрами. Под *принципами* понимаются исходные начала, основные правила, установки, которыми руководствуются в работе с кадрами.

Кадровые технологии – это совокупность методов, приемов, организационных процедур, направленных на оптимизацию кадровой работы. Выбор механизмов и технологий – это, прежде всего, вопросы организации кадровой работы и осуществляется в интересах достижения определенного результата. К **методам**, используемым при работе с персоналом, относятся: анализ работы (определение характера работы каждого сотрудника); планирование потребности в персонале и найм кандидатов на работу; отбор кандидатов; ориентация и обучение новых работников; управление оплатой труда; обеспечение мотивации и льгот;

оценка исполнения; общение; обучение и развитие; здоровье и безопасность работников; работа с жалобами и трудовые отношения и т.п.

В анализе и оценке состояния кадрового обеспечения реализуется структурно-функциональный подход: определение функций и компетенции работы с кадрами, разграничение полномочий и ответственности руководства и кадровых служб; определение приоритетов, конкретных задач работы с кадрами на ближайшее время и долгосрочную перспективу.

Рассматривая вопрос об управлении персоналом в системе кадровой политики, важно обращать внимание на соотношение власти и влияния руководителя и лидера в работе с персоналом. Сотрудник успешно выполняет свои обязанности не только в силу должностных регламентаций, но и убежденности в необходимости этого, осознания своей ответственности. Служебная власть в определенной мере основывается на активных потребностях исполнителя, целеустремленности его поведения. Власть, основанная только на принуждении, на страхе потерять работу, достаток, уважение, малоэффективна.

Управление персоналом нельзя, как это нередко бывает, рассматривать как готовый комплекс шагов и действий по отбору специалистов, их профессионально-квалификационному развитию и служебному продвижению. Это сложный, постоянно обновляющийся, творческий процесс, в котором взаимодействуют многие факторы – организационные, социально-психологические, правовые, экономические, нравственные и решаются разные проблемы.

Социальной основой управления персоналом является формирование мотивации. Включение работников в решение задач организации лежит в основе кадровой политики. Ведь в конечном итоге от квалификации работников, от их умения и желания работать зависит эффективность организации в целом. В реализации кадровой политики важно учитывать необходимость развития и совершенствования структуры социально значимых потребностей персонала, своевременно выявляя потребности работника или группы, определяя пропорции применения внутреннего (формирование чувства самоуважения, удовлетворенности работой, расширения неформального общения и др.) и внешнего поощрения (зарплата, премия, похвала, дополнительные льготы и др.). Ограниченность и односторонность мотивации, неразвитость потребностей, удовлетворяемых трудовой деятельностью, делают работника трудно управляемым. В рамках организации, где трудно удовлетворить многообразные потребности всех сотрудников, важной задачей руководства становится развитие у конкретного работника той потребности, которая

наиболее необходима для организации, ограничивая без ущерба для него развитие других.

Система кадрового менеджмента должна интегрировать технологии:

- *управления репутацией* как инструмента повышения морального авторитета (*моральный капитал*);
- *психологического контракта* как средства расширения и укрепления социальных связей на основе взаимного доверия (*социальный капитал*);
- *организационного научения* как методической базы для освоения форм инновационного непрерывного образования (*культурный капитал*);
- разработки и применения *моделей компетентности* в развитии кадрового потенциала (*человеческий капитал*).

Карта компетенций организации включает:

Топ-менеджмент:

1. Управление бизнесом
2. Взаимодействие подразделений
3. Управление людьми и задачами

Средний менеджмент:

1. Взаимодействие подразделений
2. Управление людьми и задачами

Линейный менеджмент:

1. Управление людьми и задачами
2. Управление подчиненными

Д. Гест, специалист в области кадрового менеджмента Великобритании, отмечает, что кадровая политика организации должна обеспечивать организационную интеграцию:

- Высшее и линейное (руководители структурных подразделений) руководство принимают стратегию управления персоналом и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами;
- Высокий уровень ответственности всех работников организации, включающий идентификацию с базовыми ценностями организации и инициативную реализацию стоящих перед ними задач в повседневной работе;
- Функциональную интеграцию – вариативность задач, предполагающую отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов (полная, частичная и повременная

занятость, субподряд и т.п.) и структурную интеграцию – адаптацию к организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям – гибкость организационно-кадрового потенциала;

- Высокое качество работы и ее результатов, условий труда – рабочую обстановку, содержательность работы, удовлетворенность трудом.

Данные требования соответствуют условиям функционирования организационных систем, получивших названия «глобальные организации», «организации без границ», «научающиеся организации», «открытая книга». Очевидно, что для таких систем нужны менеджеры по персоналу новой формации. Их принципиальное отличие состоит в смене объекта управления – не персонал, а человеческие ресурсы. **Человеческие ресурсы** – это совокупность различных качеств людей, определяющих трудоспособность, а также обобщающий показатель человеческого фактора развития производства.

Выделим основные существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами. Данные отличия состоят в следующих особенностях:

1. Управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд персонала на потребности самой организации в рабочей силе. Приоритеты кадрового менеджмента определяются результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.
2. Стратегическое измерение делает кадровую политику более активной, в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.
3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается и на линейных менеджеров, что означает интеграцию кадровой работы руководителей всех уровней управления в систему кадрового менеджмента.
4. Переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом.
5. Ориентация на повышение эффективности инвестиций на воспроизводство рабочей силы, что обеспечивает профессиональный рост и улучшение условий труда.
6. Акцент на управленческом аппарате, компетентность менеджеров как ключевой элемент кадрового потенциала организации.
7. Сильная и адаптивная корпоративная культура, стимулирующая взаимную ответственность работника и работодателя, стремление сделать компанию лучшей за счет поддержки инициативы, нововведений, открытого обсуждения проблем.

Таким образом, кадровая политика направлена на создание такой системы работы с персоналом, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта.

Планирование кадровой политики включает следующие *этапы*:

Этап 1. **Нормирование.** Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, стратегией и этапом ее развития.

Этап 2. **Программирование.** Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации.

Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей – кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, с учетом нынешнего состояния и возможностей изменений.

Этап 3. **Мониторинг персонала.** Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки.

Необходимо проводить анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Кадровое обеспечение – это реализация мер (организационных, образовательных, экономических, управленческих, социально-психологических и др.), направленных на обеспечение потребностей организации в кадрах определенной специализации и квалификации.

Эффективное управление предполагает знание механизма функционирования изучаемого процесса, всей системы факторов, вызывающих его изменение, а также средств воздействия на эти факторы. Следовательно, можно выделить определенный механизм функционирования системы управления персоналом и использования различных инструментов воздействия на работника, т.е. определенную технологию работы с кадрами.

3.2. Структура модели социальной технологии

Технология – происходит от двух древнегреческих слов: «техне» – искусство, мастерство и «логос» – наука. В словарях и энциклопедиях это слово обычно определяется как совокупность операций, осуществляемых определенным способом и в определенной последовательности, из которых складывается процесс обработки материалов, изделия.

Технология алгоритмизирует деятельность, поэтому может быть многократно использована, воспроизведена и тиражирована при решении сходных задач. Под *технологией* понимается **совокупность знаний** о способах и средствах проведения производственных процессов, а также **сами процессы**, при которых происходит качественное изменение обрабатываемого объекта. Технология – последовательность знакомых образцов поведения, которая дает новый образец или образцы. Создание технологии гарантирует заданные свойства продукта, обеспечивает рациональность самого процесса деятельности. Такая трактовка термина, пришедшая из сферы материального производства, изначально акцентирует внимание на ее преобразующем характере.

В широком смысле под *технологией* понимают совокупность средств организации и упорядочивания целесообразной практической деятельности в соответствии с целью, спецификой и логикой процесса преобразования и трансформации того или иного объекта или предмета. Создание или использование технологий дает определенную гарантию оптимизации, рационализации, предсказуемости, моделируемости процесса деятельности, гарантию получения заданных свойств и качеств, ради которых сама технология и применяется в данном случае. Технологизация является обязательным элементом культуры управления, мерой развития человека, так как она выступает в виде стандартов, запретов, правил, норм, апробированных средств, способов и приемов целесообразной человеческой деятельности, позволяющих достичь заданных результатов.

Довольно широко понятие «технология» применяется для анализа социальных процессов. *Социальная технология* – это специально организованная область знания о способах и процедурах жизнедеятельности человека в условиях нарастающей взаимозависимости, динамики и обновления общественных процессов.

Социальные технологии – средство практического и даже прагматического достижения поставленных целей, системное и направленное целеполагание. Это – деятельность людей, реализация их социальной энергии, интеллекта, выражения способностей, умений и желания делать что-либо определенным образом. Данные социальные действия

осуществляются в конкретных социальных условиях, реализация их идет через специфические социальные институты и социальные организации. Здесь социальные технологии выступают как разновидность социального менеджмента, форма выражения социального управления. Это – и социальный институт инноваций, социального творчества, организации и самоорганизации, диагностики, тактики и стратегии развития; кроме того, это – и просто необходимое продолжение производственной технической технологии, определяющей требования к материалу, процессу, операции и человеку с точки зрения социально-профессиональных, социально-демографических, психофизиологических характеристик, социокультурных потребностей и возможностей их удовлетворения.

Социальные технологии как альтернатива технократическому мышлению выражают себя как политика, техника, методика, тактика и стратегия практической деятельности. Выделяются следующие *основные особенности социальных технологий*:

1. Социальная технология – это определенный способ достижения общественных целей.
2. Содержание этого способа состоит в пооперационном осуществлении деятельности.
3. Операции разрабатываются предварительно, сознательно и планомерно.
4. Эта разработка производится на основе научных знаний.
5. При разработке операций учитывается специфика области, в которой осуществляется деятельность.
6. Социальная технология выступает в двух формах: как проект, содержащий процедуры и операции, и как сама деятельность, построенная в соответствии с этим проектом.
7. Социальная технология – элемент управленческой культуры.

Структура модели социальной технологии предполагает осуществление несколько процедур: формирование цели, принятие решения, организация социального действия, анализ результатов, а также применение некоторых операций и методов.

Способ осуществления технологии определяется на основе ее рационального расчленения на процедуры и операции с их последующей координацией и методов их выполнения. *Процедура* – набор действий, с помощью которых осуществляется управление процессом. *Операция* – непосредственное действие, путь решения определенной социальной задачи в рамках данной процедуры. *Метод* управления социальными процессами позволяет обеспечить систему их воспроизводства в опре-

деленных параметрах – качества, свойства, объема, целостности деятельности и т.д.

Первая процедура: формирование цели. Операции: диагностика. Прогноз, формирование конечной цели, стратегия действия. Конкретные задачи.

Вторая процедура: принятие решения. Операции: выявление проблемной ситуации, обоснование вариантов действия. Выбор оптимального варианта, утверждение решения.

Существуют следующие методы решения проблемной ситуации средствами управленческой технологии: реагирование на ситуацию, поиск аналоговых состояний, исследование состояний, выбор процедур преобразования в данной ситуации и др.

Третья процедура: организация социального действия. Операции: распределение задач между исполнителями, идеологическое обеспечение координации и регулирование процесса исполнения, контроль.

Четвертая процедура: анализ результатов. Операции: сопоставление запланированных и достигнутых результатов, открытие новых проблемных ситуаций, предварительная формулировка новой цели.

Использование технологий управления – важный ресурс менеджеров, позволяющий снизить затраты на управление, повысить эффективность управленческого воздействия и его роль в функционировании организации.

3.3. *Персонал-технологии: типология, цели, функции, эффективность*

Одной из разновидностей социальных технологий являются технологии управления персоналом (персонал-технологии, кадровые технологии, технологии управления человеческими ресурсами). Подход к управлению человеческим ресурсом организации может и должен быть *технологичным* – учитывать все три составляющие организации: организацию в целом, отдельные группы и конкретных работников, и реализовывать достижение запланированного результата через последовательное осуществление различных вариантов действий.

Персонал-технологии – это совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование «человеческого ресурса» организации. Как правило, они:

- 1) создаются для конкретного случая и реализуются через консультационный процесс;
- 2) носят междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов;

3) адаптируются к культуре организации и отвечают требованию практической результативности.

При этом идея технологичности не противоречит гуманистическим принципам и индивидуальному подходу в работе с персоналом организации. Опыт свидетельствует, что это противоречие снимается, если кадровому консультанту удастся, используя соответствующую технологию, в комплексе учесть цели организации, потребности и возможности отдельных групп и индивидов.

Кадровые технологии – это наиболее рациональным образом разработанные и предложенные к реализации профессиональные приемы работы с персоналом, обеспечивающие выполнение целевых задач кадровой деятельности.

В целом, *технология управления персоналом* – совокупность приемов, способов, форм и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и увольнения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Это – очередность управленческих функций, а также непосредственно процессы управления, при которых руководитель влияет на подчиненных, поощряя их деятельность на благо организации, побуждает их к полному проявлению своих потенциальных возможностей, предоставляет им поле деятельности и свободу.

Целью управленческой персонал-технологии является оптимизация управленческого процесса по работе с кадрами организации, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результатов. Технология позволяет менеджерам по кадрам выявлять, использовать и развивать скрытые человеческие потенциалы организации.

Основная *функция* технологии управления персоналом состоит в обеспечении научной и функциональной зависимости процесса управления с конкретными управленческими технологиями развития человеческих ресурсов, способствующими реализации таких функций, как планирование, организация, мотивация, контроль, инновация, маркетинг. В связи с этим важно формирование нового типа мышления менеджеров, ориентация его на упреждающую аналитическую и инновационную деятельность, как средства его мотивации к саморазвитию и самосовершенствованию, способствующих повышению жизнеспособности, конкурентоспособности и эффективности организации.

Технология управления персоналом регламентируется специально разработанными нормативно-методическими документами: нормы и нормативы, положения, должностные инструкции, стандарты организации, схемы документооборота, функциональных взаимосвязей и др.

Управленческие воздействия на объект управления – персонал организации – могут быть направлены непосредственно на работника или на трудовой коллектив, 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:

1. Многозвенные – серия взаимосвязанных задач, выполняемых последовательно, при принятии управленческого решения на каждом этапе деятельности персонала (наем, подготовка, адаптация и т.д.) с присущими им спецификой, соответствующими задачами и методами управленческого воздействия
2. Посреднические – как оказание услуг одними группами людей другим в решении конкретных задач. Используются в ходе взаимодействия кадровой службы с руководителями структурных подразделений предприятия по вопросам реализации кадровой политики, подбора кадров, их оценки и т.д.
3. Индивидуальные – с конкретизацией приемов, навыков и услуг применительно к отдельному работнику. В значительной мере ориентированы на управление поведением людей в ходе трудовой деятельности и опираются на использование методов мотивации труда, социальной психологии.

Технологии управления персоналом *по главным задачам* могут быть разделены на *две категории*: технологии диагностики и технологии реализации. В первом случае речь идет о создании алгоритмизированного диагностического средства, позволяющего определить, насколько состояние диагностируемого объекта соответствует требуемому уровню, который устанавливается при помощи концептуальных схем или эталонных образцов. Технология реализации – алгоритмизированная система средств, обеспечивающая доведение объекта до этого эталонного состояния, поддержания реорганизационных или развивающих процессов в организации.

Каждое из направлений кадровой деятельности предполагает не только использовать имеющиеся в распоряжении консультанта концептуальный и методический инструментарий, но и определять, как в каждом конкретном случае практически увязать в целостную технологию деятельности исходные элементы. В арсенале менеджера по кадрам – кейс-технологии, коучинг, деловые игры, деятельность центров деловой оценки и др. В практике кадрового менеджмента выделяют:

- *технологии управления персоналом* (подбор и расстановка, деловая оценка, основы организации труда, высвобождение персонала);

- *технологии управления развитием* персонала (обучение, аттестация, управление деловой карьерой, управление нововведениями в кадровой работе);

- *технологии управления поведением* персонала организации (мотивация персонала, управление конфликтами, формирование организационной, корпоративной культурой, этикой деловых отношений).

Наиболее полно соответствуют эффективным кадровым технологиям следующие подходы:

- 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.

- Присутствие в таких технологиях управленческих основ – прежде всего постановка целевых задач, определение приоритетов, ресурсного обеспечения, координации работы различных структур и подразделений, задействованных в данной технологии

- Персональная ответственность за результат лиц, отвечающих за конкретную кадровую технологию

- Наличие образцов всех документов, задействованных в данной технологии.

Эффективность технологии управления персоналом – это конечный результат, выражающийся не только в экономии времени и затрат, но и в обеспечении устойчивости и выживаемости организации в изменяющейся внешней среде. *Критерии* эффективности технологии управления персоналом:

- *простота* (не должна быть излишне усложненной, и должна содержать промежуточные этапы или операции),
- *гибкость* к изменяющейся обстановке,
- *надежность* (наличие запаса прочности, дублирующего механизма),
- *экономичность*,
- *удобство применения*.

Разработка и внедрение технологии управления, умение следовать предписанным образцам, соблюдать технологическую дисциплину – один из важнейших показателей профессиональной культуры менеджера по кадрам.

В современном кадровом менеджменте имеются технологии, которые соответствуют всем параметрам эффективности. К ним относятся традиционные технологии управления персоналом: наем, отбор и прием

персонала, деловая оценка, адаптация персонала, высвобождение персонала, технологии развития и использования персонала.

3.4. Международный опыт кадрового менеджмента

В мире не существует единого кадрового менеджмента, есть лишь общие принципы управления персоналом, которые реализуются на местах и порождают различные (американскую, европейскую, японскую) системы кадрового менеджмента со своими особенностями. Каждая из них опирается на особенности менталитета и культуры страны в целом.

Существует три наиболее развитые системы кадрового менеджмента, отличавшиеся в последние десятилетия наибольшими результатами:

- американская система, в основе которой лежит индивидуализм как главный механизм социальной связи;
- японская система, построенная на коллективизме и признании приоритета групповых ценностей над индивидуальными;
- западноевропейская, сочетающая в себе основные черты как американской, так и японской систем.

Общим для этих систем является то, что каждая из них делает упор на активизацию человеческого фактора (но используют при этом различные формы и методы) и постоянные инновации, ориентацию на разработку и реализацию долговременных стратегических планов развития кадров; не подлежат проверке знания или результаты аттестации лиц, назначаемых на посты первых руководителей.

Кадровый менеджмент включает в себя следующие взаимосвязанные **направления** деятельности: набор (отбор) персонала, профориентация и социальная адаптация служащих, определение размеров заработной платы и системы льгот, обучение работников, карьерное передвижение, оценка работы служб управления персоналом и другие. Каждое направление причинно обусловлено. Так, использование социальной адаптации происходит, как правило, во время прохождения испытательного срока при приеме на работу. Он существует почти во всех странах. Его продолжительность обычно колеблется в разных пределах. На протяжении этого срока претендент исполняет свои должностные обязанности, но не зачисляется в штат постоянных сотрудников, что происходит лишь по итогам аттестации.

Используются разнообразные виды стимулирования персонала. В США основным видом стимулирования работников являются денежные выплаты. Как правило, они состоят из двух частей: заработной платы, выплачиваемой за выполненную работу, и дополнительных льгот. Минимальная заработная плата устанавливается с учетом среднего уровня

оплаты труда в частном секторе. Разрыв в уровне оплаты служащих высших и низших категорий варьируется в пределах 1:7 – 1:12 в разных странах.

Продолжительный стаж работы поощряется увеличением длительности оплачиваемого отпуска. Дополнительные дни отпуска или премиальные выплачиваются также за сверхурочную работу. Используются и другие подходы к мотивации: это может быть гибкий график рабочего времени, дающий работнику право распоряжаться частью своего рабочего времени, но не в ущерб делу; торжественное вручение премий, ценных подарков отличившимся и т.д. Существует система моральных стимулов. Учитывая разное восприятие ценности дополнительных льгот разными работниками, используется система вознаграждения по принципу «кафетерия», когда сотрудник в установленных пределах сам выбирает тот пакет льгот, который представляет для него наибольший интерес. Таким образом, создаются побудительные стимулы для человека к работе в интересах работодателя.

Для стимулирования работников к постоянному повышению своей квалификации в США применяются следующие меры: моральное воздействие – создание в среде работников «учебного климата»: атмосферы не только полезности и важности учебы, но и настойчивой необходимости постоянного совершенствования знаний; административные меры – создание условий нетерпимости к не желающим учиться (отказ от повышения их в должности и т.д.).

Карьерное передвижение по своим характерным чертам напоминает армейскую службу. Традиционно успешной в Америке считается вертикальная карьера, когда работника повышают в должности снизу вверх. При этом ставка делается на яркую личность, способную изменить организацию в лучшую сторону. Обязательным условием занятия очередной должности являются сдача соответствующих экзаменов, прохождение конкурса и аттестации. При аттестации учитывается повышение профессионального уровня и компетентности, организаторские способности и моральные качества претендента. Существует определенный набор организаторских качеств, которым должен соответствовать претендующий на соответствующие разряды: целеустремленность, гибкость, работоспособность, дисциплинированность.

В Японии деловая карьера чаще носит горизонтальный характер, когда, например, работник управления среднего звена через каждые 4-5 лет перемещается в другие отделы, занимая равные прежнему статусу должности. Такая практика позволяет улучшить систему горизонтальных связей между отделами, готовить сотрудников, ориентирующихся в

различных сферах деятельности, улучшать моральный климат в коллективе.

В целом, опыт карьерного продвижения в большинстве стран показывает, что главным критерием при этом является профессиональная квалификация и результаты ее практической реализации. Эффективность управления персоналом во многом зависит от уровня профессиональной компетентности работников кадровых служб, поэтому управление персоналом возведено в ранг первостепенных направлений работы. Эта деятельность хорошо финансируется. Зарубежный опыт показывает, что руководитель службы управления персоналом предприятия наделен широкими полномочиями. Так, в США, если в организации работает 100 человек, то в штатном расписании в обязательном порядке есть специалист по организации и управлению. Причем, в 10% случаев на уровне докторов наук, 25% – магистров, 25% – лиц, имеющих два университетских образования, 35% – бакалавров. Заработная плата таких специалистов приравнивается к заработной плате высшего управленческого персонала организации. Рекомендации организатора-управленца являются обязательными для руководства.

При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных странах основными, наиболее общими тенденциями являются:

- формализация методов и процедур отбора кадров;
- разработка критериев их оценки; анализ потребностей персонала;
- выдвижение молодых и перспективных работников;
- повышение обоснованности кадровых решений и их широкая гласность;
- системная увязка принимаемых решений с основными элементами кадровой политики.

В настоящее время в развитии кадрового менеджмента просматривается ряд новых тенденций. В ходе исследования журнала «HR Executive», проведенного в начале 2000-х годов были опрошены британские эксперты по управлению персоналом, выделившие десять тенденций, на которых будет сфокусировано внимание HR-специалистов во всем мире в ближайшие годы. К ним отнесены следующие *тенденции*:

1. Переход на стратегический уровень.

Слова «стратегическое лидерство» и «доверенный советник генерального директора» в последнее время произносятся по любому поводу. Стремление HR-специалистов к тому, чтобы занять свое место у «руля», автоматически подразумевает отказ от ряда административных

функций, многие из которых впоследствии отдаются на аутсорсинг. В компаниях, где ключевым навыком является знание, люди представляют абсолютную ценность. В то же время переход от тактики к стратегии сопряжен с множеством сложностей. Например, HR-руководитель должен понимать весь бизнес в комплексе, а также хорошо знать своих клиентов, как внешних, так и внутренних.

2. Участие в корпоративном управлении.

HR-директора все чаще принимают участие в управлении компанией на уровне совета директоров. Но сами они становятся полноправными членами совета лишь в редких случаях, гораздо чаще они играют роль советников по самым разным вопросам управления персоналом. Но поскольку все больше HR-лидеров доказывают, что их опыт представляет для совета директоров большую ценность, статус профессии HR-менеджера будет расти и дальше.

3. Рост стоимости услуг по охране здоровья.

Сегодня стоимость программ медицинского страхования остается одной из главных проблем компаний. И своей актуальности, по мнению экспертов, в ближайшие десятилетия она не потеряет. HR-специалисты должны работать в сотрудничестве с представителями страховых и медицинских учреждений, стремясь повысить качество оказываемых услуг и сократить расходы как работодателей, так и сотрудников. Они могут предлагать программы самого разного содержания, от схем учета потребительского спроса до комплексных планов по управлению здоровьем сотрудников.

4. Глобализация.

Развитие глобального видения пока еще не входит в число ключевых профессиональных компетенций HR-менеджеров, но вместе с тем, это уже не просто «дополнительный плюс». Перед HR-руководителями встают новые задачи, в том числе подбор и развитие талантливых сотрудников, способных эффективно работать в изменяющихся условиях. Менеджеры «глобальными» не рождаются, этот навык нужно развивать. Создание рациональных методик, исходя из прогнозируемых потребностей в глобальных менеджерах, является одной из важнейших стратегических задач, лежащих в сфере ответственности HR-специалистов. Чтобы стать настоящим глобальным менеджером, нужно с готовностью воспринимать новые знания, а также стремиться понять мышление других людей (работодатели, клиенты и потребители).

5. Оффшоринг

Понятие «оффшоринг» обозначает внешний аутсорсинг – перевод рабочих мест в другие страны. Хотя изначально оффшоринг был предметом активных дискуссий в большей степени из-за его политического

значения, данный аспект деятельности компаний нельзя недооценивать. Хотя перемены и будут носить глобальный характер, по сути своей они не станут слишком отличаться от предыдущих реформ, когда, к примеру, заводским рабочим пришлось приобретать новые навыки, манипулируя компьютерной мышью, а не тоннами прокатной стали. Для HR-менеджеров оффшоринг приведет к ряду новых задач, от поиска новых трудовых ресурсов до быстрого обучения существующих сотрудников.

6. Внедрение новых технологий.

Информационные технологии применяются практически в каждой области кадрового менеджмента. Поиск талантливых сотрудников, управление эффективностью, обучение и расчет заработной платы и любая другая HR-функция автоматизируются. Прогнозы по развитию рынка информационных технологий в кадровом менеджменте более чем положительные. Так, по последним отчетам исследовательской компании IDC, ежегодный рост рынка услуг по автоматизации процессов управления персоналом составит 9,6% вплоть до 2009 г. Значительная часть этих средств пойдет на модернизацию существующих HR-систем. Кроме того, многие компании вложат средства в автоматизацию определенных функций, таких как привлечение талантливых сотрудников, кадровое планирование, развитие персонала и оценка эффективности труда. От HR-профессионалов в такой ситуации потребуются осведомленность в вопросах использования последних достижений сферы информационных технологий.

7. Изменения в форме труда.

Изменения на рынке труда коснулись не только содержания работы, но и ее формы. Сегодня привычными стали такие явления как оффшоринг и аутсорсинг, удаленная занятость и привлечение сотрудников по контракту. Все больше компаний пользуются преимуществами этих форм труда, и все больше профессионалов выбирают свободный график. Перед HR-менеджерами встает постоянно усложняющаяся задача по управлению и мотивации самых разных сотрудников. Это требует комплексного подхода к построению кадровой стратегии.

8. Аутсорсинг функций по управлению персоналом.

Рынок аутсорсинга HR-функций в течение последних нескольких лет демонстрировал уверенный рост. Чаще всего на аутсорсинг отдавались отдельные функции, такие как аутплейсмент (помощь сотрудникам при увольнении и выходе на пенсию) или расчет заработной платы и страховых взносов. Но сегодня все больше работодателей стремятся сконцентрироваться на ключевых процессах бизнеса. Аутсорсинг рассматривается как один из жизненно важных аспектов работы организации – и до сих пор большинство компаний остаются довольны получен-

ными результатами. Тем не менее, исследование, проведенное Deloitte Consulting, свидетельствует об обратной тенденции. Большинство руководителей, говорится в отчете, получили негативные результаты аутсорсинга HR-функций и в настоящее время стараются вернуться к прежней ситуации. Но, по мнению экспертов нью-йоркского агентства Towers Perrin, сегодня еще рано судить об истинной ценности аутсорсинга. В целом же, устойчивый рост рынка аутсорсинга будет наблюдаться еще в течение трех-четырех лет.

9. Старение рабочей силы.

Постепенное сокращение свободной рабочей силы ведет к ужесточению требований к работодателю со стороны персонала и смягчению иммиграционной политики.

10. Рост числа исков к работодателям.

Система трудового законодательства заставляет корпоративных юристов постоянно работать над тем, чтобы избежать судебных исков сотрудников к компаниям. Ричард Шо (Richard Shaw) советует работодателям быть чуткими по отношению к персоналу, поскольку избежать судебных исков могут лишь те компании, которые по-настоящему дорожат своими сотрудниками.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные элементы кадрового обеспечения?
2. Что такое управление персоналом как целенаправленное и организованное социальное действие?

Анализ практической ситуации

Однажды профессор Бирмингемского университета Кевин Томпсон, будучи в Лондоне, остановился в отеле Chesterfield, который славился своими традициями и вышколенным персоналом. Персонал в большинстве своем действительно оказался великолепным. Весь, кроме бармена. Он был неприветлив и медлителен настолько, что решивший перед отъездом выпить чашечку кофе профессор Томпсон опоздал на самолет.

Об этом сам К. Томпсон, рассуждая, заметил, что можно сказать, что он сам виноват, можно было просто не пить кофе, но вопрос в другом: вернется ли он туда когда-нибудь еще? Возможно, но только чтобы дать им еще один шанс, и этот шанс – реальный актив отеля Chesterfield, реальная ценность, созданная его персоналом. Кроме, конечно, бармена.

У организации может быть прекрасный брэнд, прекрасное лого и лучшая в мире стратегия, она может производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с ее брэндом. Но если со-

трудники не доносят до потребителя это фантастическое содержание день ото дня, то все усилия пригодятся, как помада горилле, остроумно утверждает К. Томпсон.

Задание:

1. Какую проблему в системе управления персоналом можно заметить в данной ситуации?
2. Исходя из ситуации, какую цель ставит перед собой отель Chesterfield? Почему?
3. Эффективно ли выстроена система управления персоналом?
4. Предложите комплекс рекомендаций, позволяющий, на ваш взгляд, решить проблему не приветливого бармена.

Тема 4. СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Структура, функции и задачи деятельности кадровой службы.
2. Менеджер по персоналу.
3. Аудит управления персоналом.

Литература

1. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
2. Кондратьев В. В., Лунев Ю.А. HR – инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. – М.: Эксмо, 2007. – 512 с.
3. Кротова Н. В. Управление персоналом. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 318 с.
4. Лукичева Л. И. Управление организацией. – М.: Омега-Л, 2005. – 360 с.
5. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. – М.: Академический проект, 2005. – 1088 с.

4.1. Структура, функции и задачи деятельности кадровой службы

Под **структурой** понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие. Элементами структуры являются отдельные работники подразделения кадровых служб, отношения между которыми поддерживаются благодаря вертикальным и горизонтальным связям. Формирование структуры и

штатов кадровой службы должно вестись дифференцированно, с учетом функций, целей и задач, стоящих перед ней в рамках конкретной организации, сложности и объемов выполняемых работ.

Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры кадровых служб, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы, цели, задачи и функции организаций различны. Правильным является подход, при котором структуры кадровых служб организуются на основе общих принципов построения и проектирования организаций. Численность кадровой службы определяется на основе отношения к общей численности персонала организации. Различные исследования дают весьма разноречивые данные о том, на сколько сотрудников организации приходится один специалист по персоналу. Эта цифра колеблется от 30 до 200.

Формирование внутренней структуры управления персоналом организации включает следующие этапы:

- 1-й – структурирование целей организации;
- 2-й – основные функции управления;
- 3-й – организационная структура;
- 4-й – установление связей между основными подразделениями организации;
- 5-й – основные права и обязанности каждого подразделения;
- 6-й – расчет трудоемкости работ и численности персонала;
- 7-й – создание конфигурации организационной структуры управления персоналом.

Служба управления персоналом может быть подчинена общему руководству организации в качестве штабного отдела, находящегося в подчинении, например, у технического директора данного предприятия, либо подчиняться высшему руководству напрямую.

Главная цель кадровой службы состоит в обеспечении организации кадрами, их эффективной деятельности, профессионального и социального развития. Это требует решения многих задач, относящихся к личности работника: его обучения, оценки труда, планирования карьеры, социальной защиты и др. Концептуальные основы деятельности реализуются кадровой службой в следующих направлениях работы с персоналом:

- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений в рамках руководства;
- анализ кадрового потенциала и потребностей в сотрудниках;
- изучение рынка трудовых ресурсов и маркетинг кадров;
- планирование и управление карьерой;

- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- управление производственными и социальными конфликтами;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- управление занятостью;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- разработка систем стимулирования профессиональной деятельности;
- регулирование правовых аспектов трудовых отношений.

Функции кадровых служб формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями организации. От содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом зависит организационная структура кадровых служб, их численность и требования работникам. Функции подсистемы планирования, прогнозирования и маркетинга персонала состоят в определении совместно с руководством организации стратегии и основных направлений кадровой политики; кадровом планировании, систематическом анализе кадрового потенциала; комплектовании организации высококвалифицированными специалистами; проведении конкурсов на замещение вакантных должностей, аттестаций, испытаний при замещении должностей и пр.

Наиболее полно в практической деятельности кадровых служб реализуется подсистема учета, оформления и движения персонала, функции которой состоят в оформлении приема, перевода и увольнения работников; в подготовке проектов, приказов о назначении на должность, продвижении и освобождении от должности; в ведении статистического учета персонала, подготовки, обобщения и представления статистических данных; в формировании банка кадровых данных, информационно-поисковых систем; в ведении личных дел, учете и хранении трудовых книжек на всех работников, внесении в них изменений; в подготовке и сдаче материалов в архив.

При изучении кадровых процессов в организации можно выделить три основные задачи:

1-я – Определение степени эффективности системы управления персоналом данной организации. На современном этапе развития систем управления трудом все элементы этой системы находятся в такой тесной взаимосвязи и взаимозависимости, что изучение какого-либо кадрового процесса (например, подготовки и переподготовки кадров) без учета других составляющих (например, ротации персонала, плани-

рования карьеры, стимулирования) не является сколько-нибудь информативным и может быть оценено с точки зрения его эффективности лишь в совокупности всех кадровых процессов.

2-я – Определение прогрессивности (или регрессивности) развития системы управления персоналом организации, а также того или иного кадрового процесса.

3-я – Выявление «узких мест» и, наоборот, тех элементов существующей системы управления персоналом, которые способствуют (реально или потенциально) ее дальнейшему прогрессу.

Так почему надо заботиться о персонале? На самом деле вопрос надо ставить не «почему», а «зачем», в этом лингвистическом отличии кроется циничный вопрос эффективности. Только солдаты воюют за идею, генералы воюют за ресурсы. И цель менеджера по персоналу – обеспечить эффективное использование сотрудников.

На протяжении последних 100 лет место управления персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Сегодня, происходящие изменения в современном обществе, позволили наиболее близко подойти к разрешению противоречия между человеком и организацией, поскольку сила организации, прежде всего, в человеческом капитале. В табл.4 представлены основные функции кадровой службы.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом. Данные принципы реализуются во взаимодействии, а их сочетание определяется конкретными условиями функционирования системы управления персоналом организации.

На современном этапе проявился ряд особенностей в управлении персоналом:

1. Расширение ответственности за реализацию активной кадровой политики за счет привлечения к управлению персоналом линейных менеджеров. Это приводит к тому, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, способную эффективно реализовать активную кадровую политику.
2. Переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших коллективистских ценностей на индивидуалистические.
3. Повышение эффективности инвестиций в воспроизводство рабочей силы, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия, и улучшение качества условий труда.

4. Акцентирование внимания на качестве управленческого персонала. Компетентность менеджеров становится ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.
5. Потребность в адаптивной корпоративной культуре, стимулирующей атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление сотрудников организации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Таблица 4. Современные функции служб управления персоналом

Функция	Содержание функции
Формирование оптимального управленческого аппарата	Определение перспективных и текущих потребностей в менеджерах
Контролинг персонала	Изучение влияния распределения сотрудников по рабочим местам на результаты работы организации Анализ социальной и экономической эффективности применения тех или иных методов управления Координация планирования персонала с планированием других сфер деятельности Создание информационной базы персонала
Кадровый маркетинг	Изучение внутреннего и внешнего рынка труда и его сегментирование Анализ ожиданий сотрудников в области служебных перемещений Распространение информации в рамках организации Поиск и привлечение на работу необходимых специалистов
Мониторинг	Специальное наблюдение за состоянием персонала и его динамика Наблюдение за балансом трудовых ресурсов Наблюдение за стимулированием и удовлетворенностью работой Наблюдение за развитием персонала и состоянием трудовой дисциплины и т.д.
Организация кадрового консалтинга специализированными фирмами	Рекомендации о путях повышения эффективности кадровой работы Выяснение профессионально важных качеств По вопросам содержания и методов осуществления поиска, отбора, подготовки, использования, развития персонала
Реализация программ по укреплению связей с персоналом	Программа «Говори» «Политика открытых дверей» «Собеседование через голову руководителя»

Происходящие перемены обуславливают потребность в появлении новой должности в структуре управления организацией – менеджера по персоналу.

4.2. Менеджер по персоналу

Менеджер по персоналу (HR-менеджер) – должность в структуре управления организацией, специально подготовленный специалист, призванный помогать линейным менеджерам, отвечающим за выполнение основных задач организации, для их наилучшего достижения. Менеджер *по* персоналу, в отличие от менеджера *для* персонала, всегда стоит на стороне эффективности, а это, как правило, позиция руководства. Поэтому HR-менеджер всегда поддерживает руководство, а не противостоит ему в отстаивании коллективом своего права на безделье. К хорошему менеджеру по персоналу обращаются заискивающе и не любят за то, что он не дает напрасно тратить время и деньги компании для удовольствия работников.

Выделяются *три* основные модели кадрового менеджмента:

1. Менеджер по персоналу как *попечитель своих работников*, заботящийся об условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере в организации. Это – патерналистская модель. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий специальную подготовку, и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении персонала.

2. Менеджер по персоналу как *специалист по трудовым договорам* (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двоякая роль: осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации.

3. Менеджер по персоналу как *архитектор кадрового потенциала организации*, играющий ведущую роль в разработке и реализации долгосрочной стратегии корпорации. Его миссия – обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала организации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами. Это – «архитектурная» модель.

HR-менеджер обязан заботиться об эффективности людей, а не о них самих. Если для повышения эффективности необходимо позаботиться об уровне образования или комфорте отдыха персонала, то надо провести тренинг и предоставить путевку в санаторий. Но никогда не надо путать инструмент достижения цели с самой целью, т.е. не надо забывать, кто на кого работает – сотрудники должны работать на предприятие, а не наоборот.

Для этого менеджеру по персоналу надо мыслить как руководителю, а не как специалисту. Основной задачей менеджера по персоналу является заинтересовать людей в успехе дела, задачи, или проекта. Задача «понравиться сотруднику», решаемая менеджером для персонала, по настоящему не мотивирует людей на выполнение, а в долгосрочной перспективе – демотивирует. Предприятию нет необходимости нравиться персоналу, а есть необходимость быть ему нужным, а это не одно и то же.

Выделяют следующие профессиональные роли менеджера по персоналу:

- «кадровый стратег» – член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, обеспечивающий регулирование деятельности системы управления службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента (вице-президент по управлению кадрами);
- «руководитель службы управления персоналом» – организатор работы кадровых подразделений;
- «кадровый технолог» – разработчик и исполнитель творческих подходов в управлении персоналом, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать и успешно использовать внутренние и внешние ресурсы с учетом деловых перспектив организации (руководитель службы организационного развития или развития персонала);
- «кадровый инноватор» – разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов;
- «исполнитель» – специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику;
- «кадровый консультант» (внешний или внутренний) – специалист, использующий знания и навыки эксперта в области управления персоналом для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем развития организационно-кадрового потенциала.

На основе экспертных оценок данных ролей выделены основные *характеристики* компетентности менеджера по персоналу, объединенные в три группы:

1. Целеустремленность и продуктивность:

- а) результативность (ориентация на конечный результат);
- б) настойчивость (способность преодолевать ограничения, накладываемые ситуацией);
- в) преданность организации и деловая ориентация (готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество работы);
- г) уверенность в себе (готовность и умение решать неординарные задачи).

2. Навыки командной работы:

- а) командная ориентация (понимание необходимости совместной работы и умение сотрудничать с другими);
- б) контактность (умение устанавливать деловые и неформальные отношения);
- в) коммуникабельность (способность к взаимопониманию и воздействию на партнера);
- г) умение слушать (способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из речевой коммуникации).

3. Личная порядочность:

- а) этичность (уважение прав личности, ответственность за взятое обещание, надежность, честность, справедливость);
- б) добросовестность (высокие требования к результатам своей работы);
- в) рассудительность (способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения).

От степени развитости перечисленных навыков зависит как индивидуальный стиль деятельности менеджера, так и эффективность работы по управлению персоналом в целом. Выделяются противопоказания к профессиональной деятельности менеджера по персоналу, к ним относят пониженную чувствительность, высокую неуравновешенность и тревожность.

Профессионализм хорошего менеджера по персоналу проявляется в назначении объема мотивации – минимально-допустимый размер, когда он является еще мотивирующим, то есть, получив его, сотрудник будет удовлетворен. И не больше, чтобы сэкономить средства предприятия и оставить возможность дальнейшего роста, и не меньше – чтобы достичь цели компании и удовлетворения работника.

Перечисленные качества личности не исчерпывают всех характеристик руководителя, поскольку он обладает индивидуальными особенностями. Если технологические и экономические задачи можно доверить технике, компьютеру, то социально-психологические проблемы (оценивание, увольнение, мотивация работника) способна решать только личность. У субъекта управления – руководителя нет единого универсального алгоритма управленческой деятельности, поэтому к управленческому труду привлекают людей, с одной стороны, способных по своим личным качествам оказывать целенаправленное воздействие, с другой – стремящихся совершенствовать эти качества.

Для осознания собственного профиля модели качеств, необходимых для менеджера по персоналу, выполните следующее задание. Оцените предлагаемые качества по шкале: 0 баллов – качество не является обязательным, 1 балл – качество необходимо; 2 балла – качество ярко выражено.

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. Терпимость | 10. Способность к выполнению рутинной работы |
| 2. Искренность | 11. Экономическое чутье |
| 3. Самоконтроль | 12. Коммуникабельность |
| 4. Педантизм | 13. Самообладание |
| 5. Воля | 14. Внимательность |
| 6. Любознательность | 15. Память |
| 7. Интуиция | 16. Богатство воображения |
| 8. Аналитический склад ума | |
| 9. Способность к лидерству | |

4.3. Аудит управления персоналом

Аудит управления персоналом – это система консультационной поддержки, аналитического оценивания и независимой экспертизы кадровых процессов, кадрового потенциала и процедур управления. Целью данного аудита является оценка эффективности системы управления кадрами.

Специфика любого аудита ориентирована на природу изучаемого объекта и диктует использование определенных методов. Область человеческих ресурсов описывается в основном качественными характеристиками, поэтому для возмещения недостающей количественной информации необходимо применять методы и технику, свойственные социально-гуманитарным наукам. Такой подход позволяет выявить способность организации разрешать социальные проблемы, оказывающие непосредственное влияние на трудовую деятельность индивидуума.

Выделяют два вида аудита, в зависимости от того, кто выступает экспертом: ведущие специалисты собственной организации (внутренний аудит) либо приглашенные специалисты извне (внешний аудит). В организациях используется, как правило, внешний аудит. Руководство организации обращается в консалтинговую фирму с приглашением провести экспертизу социального характера, например, при внедрении новой технологии, перепрофилировании производства, структурной реорганизации, создании временных или оперативных творческих групп, разрешении конфликтных ситуаций между работниками и работодателем. Эксперт, осуществляющий аудиторскую проверку, должен хорошо ориентироваться в финансовых вопросах, управленческой этике, социально-психологических аспектах управления, знать трудовое и административное право.

Аудит управления персоналом включает:

1. Оценку текущего состояния политики и практики управления персоналом организации.
2. Определенные соответствия практики управления персоналом предварительно установленным стандартам.
3. Разработку плана необходимых действий в целях совершенствования практики и политики управления персоналом.

С этой целью важную методологическую роль в проведении аудита и принятии обоснованных решений играет мониторинг персонала, или научно обоснованная система первичного сбора, обобщения и анализа кадровой информации и представления полученных данных для принятия стратегических и тактических решений руководством организации.

Проведение аудита должно дать ответ на следующие вопросы:

- 1) Ответственна ли служба управления персоналом за внешнее окружение, то есть считает ли высшее руководство организации, что производство, маркетинг, обслуживание, финансы и способствующие функции были обеспечены данной службой на необходимом уровне, и ощущает ли персонал организации, что работодатели справедливы?
- 2) Эффективно ли организована служба управления персоналом для выполнения своих функций, интегрирована ли политика и практика управления персоналом в стратегическое управление?
- 3) Укомплектована ли служба управления персоналом компетентными людьми, способными к знаниям и тесному сотрудничеству с другими службами организации для достижения стратегических целей?

Аудит службы управления персоналом осуществляется по трем уровням:

1-й – стратегический уровень. Сосредоточен на практике управления персоналом с точки зрения высшего руководства. Включает степень интеграции практики управления персоналом в организационную стратегию и планирование, а также степень централизации функций управления персоналом.

Стратегический аудит призван выявлять степень согласования политики управления персоналом с целями организации, его глобальной и социальной стратегиями, а также степень связи социальной политики со спецификой организации и внешними условиями.

Аудитор должен проверить связь между основными руководящими принципами политики управления человеческими ресурсами и ценностями, объявленными организацией в своем плане развития.

2-й – Управленческий уровень. Фокусируется на конфликтах службы управления персоналом с линейными менеджерами, а также на степени правильности применения линейными менеджерами рекомендаций службы управления персоналом.

3-й – Операциональный уровень. Направлен на детальное рассмотрение правильности отдельных процедур, характеризующих функционирование службы управления персоналом.

Основными этапами деятельности аудитора являются:

- знакомство с поставленной задачей;
- определение границ своих действий, тип аудита и объекты исследования;
- изучение социального баланса и другой документации самого предприятия и его нормативных документов;
- составление вопросников и анкет;
- подготовка детализированного плана исследования;
- реализация работ;
- составление отчета.

Обычно такая экспертиза одного или нескольких однопрофильных предприятий составляет около 10 месяцев при работе 3-4 экспертов. Отчет включает анализ сильных и слабых сторон деятельности с конкретными рекомендациями.

В зависимости от целей аудита наиболее значимыми индикаторами для описания социальной политики организации являются:

а) занятость (ее уровень, специфика предложенного труда, обеспечение стабильности состава работников, влияние нововведений, практика продвижения по службе, занятость женщин, лиц пожилого возраста и других социально уязвимых категорий сотрудников);

б) оплата и стимулирование труда (относительный уровень вознаграждений, их виды, динамика и структура, нижний и верхний уровень заработной платы и пр.);

в) безопасность и улучшение условий труда (вложение финансовых средств в эту область и оценка полученного эффекта);

г) профессиональное обучение (объем, виды, содержание, продолжительность, стоимость).

Таким образом, для выработки и обоснования рекомендаций в ходе аудиторской проверки должен быть изучен весь спектр функций управления персоналом, посредством которых достигается обеспечение интересов организации.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные задачи кадровых отделов. Что необходимо для совершенствования деятельности кадровых служб, придания им современного облика?

2. Каковы специфические особенности деятельности менеджера по персоналу?

3. Какие можно выделить ключевые роли для деятельности менеджера по персоналу?

Анализ практической ситуации

Истории иногда лучше, чем административные методы, помогают управлять людьми. Этот метод называется сторителлинг или рассказывание историй. Сказки, притчи, анекдоты, байки из жизни обращены не к разуму и логике человека, а к его эмоциям. Сторителлинг – это управление путем трансляции ценностей. Такое воздействие увеличивает энтузиазм сотрудников, вдохновляет их самостоятельно ставить цели и выбирать пути их реализации.

Компания «Эксимер» решила провести крупное мероприятие в одном из регионов России. Сотруднику, который отвечал за организацию, такой масштабный проект был поручен впервые. Директор по развитию бизнеса Ирина Бельцева вспомнила поучительную историю из своего опыта. Пять лет назад она приехала на выставку в Ростов-на-Дону, но ее планы расстроились из-за плохой организации поездки. Секретарь, которая заказывала для нее номер в гостинице и конференц-зал, не получила подтверждения брони. Прибыв в зарезервированный отель, Ирина выяснила, что там ее не ждут. Она потеряла два часа, обзванивая по мобильному телефону все городские гостиницы. В конце концов, ей удалось найти свободный номер в одной из них, но найденный вариант оставлял желать лучшего: сервис был ужасный, конференц-зал отсутство-

вал. Все запланированные переговоры пришлось либо перенести в другие места, либо отменить. Но на этом неожиданности не закончились. Окна номера выходили на центральный рынок, и в пять часов утра выяснилось, что в это время здесь режут свиней. В течение нескольких часов они отчаянно визжали.

Задание:

1. С какой целью эта история может быть рассказана сотруднику? Выделите несколько возможных целей.

Тема 5. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

1. Задачи и этапы кадрового планирования.
2. Основные методы кадрового планирования.

Литература

1. Аширов Д. А. Управление персоналом. – М.: Проспект: Велби, 2007. – 432 с.
2. Багомедова О. М. Диагностика соискателя. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2005. – 160 с.
3. Веснин В. Р. Управление персоналом. – М.: Проспект, 2006. – 240 с.
4. Зайцев Г. Г. Управление деловой карьерой. – М.: Академия, 2007. – 256 с.
5. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2002. – 304 с.

5.1. Задачи и этапы кадрового планирования

Кадровое планирование является одним из методов управления персоналом, призвано создавать мотивацию для большей удовлетворенности работой и роста производительности труда. Основная задача кадрового планирования состоит в обеспечении организации необходимым числом квалифицированных сотрудников с минимальными затратами при отборе и решении вопросов профессионального развития. Чаще всего под *кадровым планированием* понимают *определение количественной и качественной потребности* организации в персонале с учетом внутренних и внешних условий. Количественная потребность в кадрах – это потребность в определенном числе работников разных специальностей. Качественная потребность в кадрах – это по-

требность в работниках определенных специальностей, определенного уровня квалификации.

Кадровое планирование влияет на результаты деятельности организации в следующих аспектах:

- оптимизация использования персонала. Планирование позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие должности, планирования и развития их карьеры;
- совершенствование процесса приема на работу;
- организация непрерывного профессионального обучения;
- создание основы для управления персоналом. Знание тенденций в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала позволяет разрабатывать долгосрочные программы в области профессионального развития кадров, управления деловой карьерой и т.д.;
- сокращение общих издержек на содержание персонала за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда.

Кадровое планирование включает в себя планирование потребности в персонале. Его иногда называют «кадровой экспертизой», или оценкой того, сколько работников, каких профессий, какой квалификации и когда потребуется организации для успешной реализации тех или иных направлений работы. Процесс сравнения потребностей предприятия с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие является, по существу, *управлением компетенцией*. В данном случае под **потребностью** организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития. Под **ресурсами** подразумеваются работники организации с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться перестановки, передвижения, набор, обучение и т.д.

Кадровое планирование отвечает на следующие вопросы: сколько специалистов, какой квалификации, когда и где будут необходимы? Как лучше использовать способности, знания и профессиональный опыт каждого сотрудника? Каким образом обеспечить развитие кадров, их знания и квалификацию в соответствии с новыми задачами, встающими перед организацией? Каких материально-финансовых затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

На основе получения соответствующих данных определяется:

- какое количество персонала соответствует выбранной стратегии и его не надо переучивать;
- какое количество персонала надо переучивать (доучивать) в связи с изменением стратегии фирмы;
- какое количество работников придется нанять (уволить) для успешной реализации поставленных задач.

Кадровое планирование непосредственно базируется на штатном расписании, плане замещения вакантных должностей и плане организационного развития. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве таким составом персонала соответствующей квалификации, который необходим для решения возникающих задач, достижения ее целей. Первый компонент кадрового планирования – это анализ стратегического плана организации. Какие цели встанут перед организацией в будущем? Четкое определение стратегических целей является тем ориентиром, относительно которого будут оцениваться все важные решения в сфере человеческих ресурсов.

Второй компонент кадрового планирования – это прогнозирование потребности организации в персонале. Какие подразделения возникнут в реализации стратегии. Какие специальности потребуются. Сколько человек? Какие должностные позиции больше не будут нужны.

Третий компонент кадрового планирования – анализ кадрового потенциала организации. Достаточным ли запасом знаний, умений и опыта обладает персонал организации, чтобы достигнуть поставленных целей? При ответе на этот вопрос учитывается широкий круг кадровой информации: демографические данные и образовательный уровень, результаты периодической оценки персонала (аттестации), должностные требования, реальный уровень производительности и многое другое. Эти данные позволяют выявить причины, препятствующие достижению поставленных целей.

Четвертый компонент кадрового планирования – изучение и оценка внешних источников рабочей силы. Какую активность организация должна развить, чтобы восполнить имеющийся дефицит рабочей силы с требуемым уровнем знаний, умений и опыта для выполнения полного объема работ.

Пятый компонент – увязка потребности организации и имеющихся ресурсов. Какие должностные позиции являются ключевыми для достижения поставленных стратегических целей? Готова ли организация к необходимым кадровым изменениям?

Шестой компонент кадрового планирования – разработка комплексных планов мероприятий с целью сократить разрыв между наличными ресурсами организации и будущими потребностями. Необходимо прогнозирование качественной и количественной потребности в персонале, выявление источников рабочей силы, составление плана поиска и привлечения кандидатов на вакантные должности. При кадровом планировании учитывается также предполагаемое плановое и естественное выбытие кадров.

Кадровое планирование включает ряд последовательных этапов. *На информационном этапе* производится сбор статистических данных и другой необходимой информации о персонале с помощью специально разработанных анкет и информационных листов, предоставляющих следующие данные: о постоянном составе персонала (фамилия, имя, отчество, место жительства, возраст, время приема на работу и т.д.); о структуре персонала (должностная, квалификационная, половозрастная структура, доля в структуре персонала руководителей и специалистов разных групп и т.д.); о сменяемости и текучести кадров; о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые), продолжительность отпусков, потери времени из-за болезней и т.п.; о заработной плате (ее структура, оплата по должностному окладу, дополнительные выплаты и надбавки); о предоставляемых услугах социального характера (расходы на социальные нужды и проч.).

Информация о персонале должна *отвечать* следующим *требованиям*:

- простота (информация должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном конкретном случае);
- наглядность (использовать таблицы, графики);
- однозначность (сведения должны соответствовать семантической, синтаксической и логической однозначности материала);
- сопоставимость (сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее);
- преемственность (сведения должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления);
- актуальность (сведения должны быть оперативными и своевременными).

На *втором этапе* разрабатываются *варианты кадрового плана*. Это требует высокого профессионализма работников кадровых служб и больших затрат времени, которые впоследствии окупаются принятием

варианта, наиболее близкого к оптимальному. Анализ кадровых планов проводится на основе сопоставления полученной информации с целями организации. С точки зрения теории принятия управленческих решений более правильной является «черновая», эскизная проработка нескольких вариантов кадровых планов без их излишней детализации.

Следующий этап – принятие решения и утверждение одного из вариантов кадрового плана с точки зрения его наилучшего соответствия целям организации. Принятый вариант является окончательным. Затем он дорабатывается до мельчайших деталей, уточняются количественными и качественными показателями.

Количественный и качественный расчет потребности в персонале производится на основе плана развития организации. Потребности в персонале возникают под воздействием внутриорганизационных и внешних факторов. К внутриорганизационным факторам относятся состояние, динамика и тенденции развития самой организации и персонала. Кадровые службы должны отслеживать динамику и владеть в полном объеме информацией о персонале.

Рассчитанная потребность в персонале обеспечивается через планирование и реализацию организационно-штатных мер: изменение организационной структуры; введение новых должностей, схем управления; привлечение новых сотрудников; перераспределение, высвобождение работающего персонала и т.д.

Привлечение новых лиц в состав персонала связано с одной из важных проблем кадровой работы – необходимостью адаптации, или вхождения работника в деятельность организации, освоения им новых профессиональных, социальных и организационных требований, приспособления к условиям должности. При **планировании адаптации** учитывается несколько аспектов:

- *профессиональная адаптация*, или освоение квалификационных требований должности, совершенствование профессиональных навыков, получение дополнительных знаний;
- *организационная адаптация*, или усвоение роли и организационного статуса должности в структуре организации;
- *социально-психологическая*, или освоение этики служебных отношений, норм поведения и взаимоотношений в новом коллективе;
- *психофизиологическая адаптация*, или приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, условиям трудовой деятельности.

Данные аспекты адаптации работника к должности, организации, группе выступают как неразрывные стороны единого процесса.

Выделяются два направления адаптации:

- первичная адаптация – вхождение новых сотрудников в организацию;
- вторичная адаптация – приспособление к новым условиям работы сотрудников организации при ее последующей смене.

Использование персонала представляет собой комплекс мер, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной творческой реализации профессионального и личностного потенциала работников на замещаемых должностях. Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей.

Рациональное использование персонала обеспечивается, прежде всего, при соблюдении следующих условий: соответствие квалификационного и творческого потенциала работника, его психофизиологических данных требованиям должности; рациональная занятость; эффективное использование интеллектуальных, организаторских, творческих возможностей работников через улучшение условий труда, компьютеризацию, улучшение эргономики и эстетики рабочего места; обогащение гуманизации труда, исключение из него монотонных, рутинных элементов; дифференцированный подход к различным категориям сотрудников (лицам пенсионного и предпенсионного возраста, учащейся молодежи, студентам, женщинам и пр.).

Данное содержание кадровой работы соответствует направлению ее организации – расстановке персонала. **Расстановка персонала** – это целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями и уровнем квалификации сотрудников – с другой. При расстановке кадров необходимо *соблюдение принципов* соответствия, перспективности и сменяемости. Принцип *соответствия* означает соответствие профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудника требованиям должности. Принцип *перспективности* учитывает соблюдение следующих условий: установление возрастного ценза для различных категорий должностей; определение продолжительности работы в одной должности, на одном и том же участке работы; возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации, состояние здоровья.

Принцип *сменяемости* заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные перемещения, под которыми понимаются изменения места сотрудников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в

рамках организации, поскольку застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Расстановка персонала призвана обеспечить согласованную деятельность организации с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

1. Равномерная и полная занятость всех служб и подразделений.
2. Использование персонала в соответствии с профессиональной и квалификационной категорией.
3. Конкретизация исполнительской функции с тем, чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей и то, как выполнять порученную ему работу.
4. Обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения смежными профессиями.
5. Обеспечение ответственности каждого за выполнение своей работы, то есть точный учет ее количественных и качественных результатов за счет закрепления за исполнителем работы, которая соответствует уровню его знаний и практических навыков.

Наряду с соблюдением определенных для конкретных условий деятельности пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу, в инструкции по расстановке персонала должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместности сотрудников. Для решения проблемы расстановки кадров используется профильный метод, основу которого составляет каталог характеристик-требований, предъявляемых к сотруднику в зависимости от выполняемой работы, с учетом количественных характеристик рабочего места и персонала. Характеристики должны быть описаны и разделены по группам в зависимости от степени выраженности. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника, относящийся к какому-либо показателю, который должен быть охарактеризован.

Важнейшей составной частью кадрового планирования является **планирование обучения**, переподготовки и повышения квалификации кадров. Это создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции их деятельности, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям и требованиям развития организации. В практике деятельности организаций сложились две формы обучения персонала: на рабочем месте (относятся: метод усложняющихся заданий; смена рабочего места – ротация; направленное приобретение опыта; производственный инструктаж; метод делегирования (передачи) части функций и ответственности; и пр.) и вне его (формирование групп по обмену опытом; участие

в конференциях и семинарах; повышение квалификации; проведение деловых игр; и пр.).

Процесс обучения включает 4 этапа: 1) определение потребности в обучении и постановка целей обучения; 2) разработка программы и организационных мероприятий; 3) обучение; 4) проверка полученных знаний и оценка эффективности обучения.

Для расчета потребности в переподготовке и повышении квалификации сотрудников используются формы расчетных документов, представляющие собой таблицы, содержащие наименования должностей и перечни конкретных видов обучения (переподготовка, повышение квалификации), форм обучения (с отрывом и без отрыва от производства), направлений работы (специализация по сферам деятельности и объемам обучения), сроков обучения.

Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации.

Неотъемлемой задачей кадрового планирования является планирование расходов на персонал. Оно предполагает учет всех количественных и качественных структурных факторов, соответствующих ценовых и тарифных компонентов. В первую очередь, следует иметь в виду следующие статьи затрат: основная и дополнительная оплата труда сотрудников, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и транспорт; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами и компенсациями на питание, жилищно-бытовое обслуживание, санаторно-курортное лечение, отдых, обеспечение детскими учреждениями. Следует также планировать расходы на создание благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики, здорового психологического климата в организации).

Кадровое планирование реализуется посредством целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом. **Оперативный план работы с персоналом** – это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) при-

знакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Для разработки оперативного плана необходима информация:

- О постоянном составе сотрудников (фio, место жительства, возраст, год поступления на работу, образование, квалификация, должность и др.).
- О структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалификационных рабочих и др.).
- О текучести кадров.
- О потере времени из-за простоев, по болезни.
- О продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков).
- О заработной плате рабочих и служащих (структура заработной платы, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа).
- Об услугах социального характера, предоставляемых государством и организацией (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

5.2. Основные методы кадрового планирования

В современной практике используются различные методы кадрового планирования, от самых простых до сложных многофакторных моделей. Наиболее простым и часто употребляемым методом является *экстраполяция* – перенесение сегодняшней кадровой ситуации в будущее. Привлекательность метода экстраполяции состоит в его общедоступности, а ограниченность – в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой и действующих в стабильной обстановке.

Метод скорректированной экстраполяции позволяет учесть изменения в численности и в профессионально-квалификационной структуре в связи, например, с изменением целей, задач, возрастанием объемов и масштабов деятельности, а также ряда других факторов.

Метод экспертных оценок основывается на использовании мнений экспертов для определения потребностей в кадрах. Такими экспертами являются, прежде всего, руководители подразделений, а также специалисты кадровой службы. Они занимаются сбором и обработкой заявок,

мнений, оценок экспертов. Для этого используются различные методы – групповое обсуждение, письменный обзор (каждому руководителю предлагается ответить на вопросник, подготовленный кадровой службой), метод Дельфи. Последний представляет собой письменный диалог между кадровой службой и группой экспертов. Кадровая служба разрабатывает вопросник по поводу потребностей в персонале и направляет его экспертам, затем обрабатывает их ответы и возвращает обобщенные результаты экспертам вместе с вопросами. Эта процедура повторяется до тех пор, пока эксперты не достигнут согласия при определении потребности в кадрах. Недостатки метода экспертных оценок связаны с трудоемкостью процесса сбора и обработки информации, а также с субъективностью суждений экспертов.

Для определения количественной потребности в персонале используют следующие методы:

1. Метод, основанный на учете времени, необходимого для выполнения работ (численность рабочих определяется из произведения коэффициента пересчета явочной численности в списочную на дробь, в числителе которой время, необходимое для выполнения производственной программы, а в знаменателе полезный фонд времени одного рабочего).
2. Расчет численности персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса
3. Метод расчета по нормам обслуживания.
4. Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности (где норматив численности определяется из дроби, в числителе которой объем работы, а в знаменателе норма обслуживания).
5. Статистические методы, позволяющие увязать потребность в персонале с объемами производства, трудоемкостью работ и др.
6. Методы экспертных оценок: простая экспертная оценка (когда потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы) и расширенная экспертная оценка (когда потребность в персонале оценивается группой экспертов).

Для определения качественной потребности в персонале используются такие подходы, как:

1. Профессионально-квалификационное деление работ на основе производственно-технологической документации.
2. Анализ положений об отделах, должностные инструкции и описание рабочих мест.
3. Штатное расписание.

4. Анализ документации, определяющей профессионально-квалификационный состав исполнителей для выполнения конкретных видов работ.

Комплексное решение дают компьютерные модели, представляющие собой наборы математических формул, позволяющих одновременно использовать методы экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в персонале. Ограничивает применение этого метода необходимость специальных навыков для его использования.

Потребность и готовность к введению систематического кадрового планирования возрастает по мере увеличения размеров и сложности задач, встающих перед организацией. Кадровое планирование эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования деятельности организации.

Контрольные вопросы

1. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
2. В чем состоит сущность кадрового планирования?
3. Назовите методы планирования, используемые в современной практике, дайте им краткую характеристику.
4. Какая информация необходима для кадрового планирования?

Анализ практической ситуации

Компания «Декстер» была приобретена другой, более молодой и динамичной компанией. Как это часто бывает в подобных случаях, новые владельцы столкнулись с принципиальной разницей в корпоративной культуре. На встречу, посвященную слиянию, сотрудники «Декстера» пришли в темных костюмах, белых рубашках, галстуках и черных ботинках и сели по одну сторону стола. По другую сторону стола расположились менеджеры новой компании, одетые в джинсы, цветные майки и кроссовки. У нового генерального директора длинные волосы были завязаны хвостом. По признанию старого директора компании «Декстер», он и его коллеги почувствовали себя людьми из прошлого века. И не удивительно, что двум сторонам было крайне трудно найти общий язык.

Для этого и были приглашены специалисты в области кадрового консультирования. Их задача состояла в подробном исследовании стиля управления и культуры новой компании, чтобы помочь бывшим сотрудникам «Декстера» приспособиться к переменам в стиле работы. По оценке компании DBM (Drake Beam Morin), обычно сотрудники органи-

зации, условно распределяются на следующие группы в следующей пропорции: 20% – фундаменталисты, 20 % – новаторы и 60% – хамелеоны. В условиях перехода эксперты особое внимание рекомендуют уделить хамелеонам.

Задание:

1. Как провести диагностику существующей ситуации? Какую информацию необходимо получить о персонале компании «Декстер»?
2. Какие этапы исследования вы бы выделили?

Тема 6. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

1. Отбор и подбор персонала.
2. Собеседование с персоналом.

Литература

1. Кибанов А. Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2005. – 415 с.
2. Кондратьев В. В., Лунев Ю.А. HR – инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. – М.: Эксмо, 2007. – 512 с.
3. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. – М.: ЗЕРЦАЛО, 1999. – 384 с.
4. Купер Д. Психология в отборе персонала. – СПб.: Питер, 2003.
5. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров. – М.: Эксмо, 2007. – 616 с.

6.1. Отбор и подбор персонала

В самом общем виде, отбор персонала – это идентификация, соотнесение требований, выдвигаемых организацией и сферой деятельности, с характеристиками конкретного человека.

Подбор персонала – часть найма, связанная с выбором наиболее подходящих кандидатов для исполнения определенных производственных и профессиональных обязанностей. При подборе осуществляется поиск будущих сотрудников в соответствии с требованиями к должности и их возможностями (профессиональный опыт, стаж работы, способности пр.). Важным элементом профессионального отбора является психологический отбор, с помощью которого осуществляется иденти-

фикация психологической структуры профессиональной деятельности и психологических характеристик личности.

Стратегия найма – специфический набор основных принципов, правил и целей работы по подбору персонала, конкретизированных с учетом организационного и кадрового потенциала, а также с основными особенностями организации.

Факторы, влияющие на стратегию найма, следующие:

- Кадровая политика организации как основное направление работы с персоналом.
- Анализ кадрового потенциала, учет имеющихся кадров и выявление необходимости в привлечении новых сотрудников.
- Финансовые возможности, или какого уровня сотрудников и в каком количестве может позволить себе организация.

Основными концепциями подбора персонала на современном этапе являются:

1. Найм для соответствия или поиск «новой крови». Предпочтение «новой крови» отдается в случае очевидной необходимости изменений на предприятии.
2. Найм для текущей работы или долгосрочной организационной карьеры. Философия найма «текущая работа или долгосрочная карьера» фокусируется на сиюминутных требованиях в работе или на потенциальной приспособляемости работника к изменениям в организации, его профессиональной гибкости.
3. Найм подготовленных или подготавливаемых сотрудников. Руководители могут придерживаться мнения о том, что учить легче, чем переобучать, выбирая для работы подходящих кандидатов.

К традиционным методам отбора персонала относятся британский и китайский методы. *Британский метод* основан на личной беседе, в которой соискателю необходимо проявить свою компетентность и необходимые психологические качества личности. *Китайский метод* сводится к письменным испытаниям. Во времена династии Мин экзамен для самых способных устраивали каждые три года. Современные методы отбора являются синтезом данных методов и сводятся к проверке компетентности и собеседованию.

Необходимо обратить внимание при организации отбора персонала на положение Конституции РФ о том, что никто не может быть без добровольного согласия подвергнут медицинским, научным или иным опытам. Для практики отбора персонала это положение означает, что только при добровольном согласии работника можно использовать допустимые процедуры оценки (например, тестирование) его личностных, профессиональных и иных качеств.

Отбор персонала осуществляется с учетом ряда критериев, которые с определенной долей условности можно разделить на формальные, социальные и профессионально-квалификационные. К формальным критериям отбора относятся требования к перечню документов, необходимых для предоставления (например, личное заявление; документ, удостоверяющий личность; трудовая книжка; документы, подтверждающие профессиональное образование; справка из органов государственной налоговой инспекции о представлении сведений об имущественном положении, и т.п.).

К социальным критериям при отборе относятся сведения о возрасте, состоянии здоровья, имущественном положении, о владении государственным языком, о наличии гражданства и другие. Профессионально-квалификационные критерии отбора представляют собой совокупность требований к профилю, уровню профессионального образования и соответствия его специализации должности, стажу и опыту работы по специальности и т.п.

Анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность, называется *профессиографическим анализом*. Процедура профессиографического анализа деятельности, как правило, начинается с ознакомления с целями, структурой и схемой информационных сетей организации. Затем осуществляется сбор информации о содержании описываемой деятельности с точки зрения как исполнителей, так и их руководителей. В качестве метода используется структурированное интервью с исполнителем и его непосредственным руководителем. Важно по итогам сбора первичной информации произвести схематизацию анализируемой деятельности и экспертизу полученных результатов.

Профессиограмма — это документ, представляющий описание деятельности и ее места в организации. Включает следующие параметры:

1. Описательные характеристики деятельности:

1. 1. Параметрическое описание (целостное):

а) название организации;

б) статус организации;

в) структура организации;

г) цели и задачи организации;

д) основные виды деятельности, осуществляемые работниками организации;

е) принципы и нормы, принятые в организации.

1.2. Морфологическое описание (по элементам):

а) применяемые средства труда;

- б) рабочее место;
- в) основные элементы деятельности (действия, операции);
- г) ожидаемый результат и требования, предъявляемые к нему.

1.3. Функциональное описание:

- а) последовательность операций, действий, технология деятельности;
- б) режим труда и отдыха;
- д) способы взаимодействия и коммуникативные сети.

2. Количественная оценка элементов деятельности:

- а) выделенные задания, их описание;
- б) количество экспертов и их оценки по различным шкалам.

3. Психограмма:

- а) требования, предъявляемые деятельностью к исполнителю;
- б) профессионально важные качества исполнителя.

Решение проблемы подбора персонала осуществляется на основе модели рабочих мест. **Модель рабочего места** – это набор качеств, которыми должен обладать работник для выполнения конкретного вида деятельности. Часто в практике работы кадровых служб используется упрощенная модель подбора персонала. Например, «требуется слесарь 5-го разряда, мужчина до 50 лет», «требуется специалист с высшим экономическим образованием и опытом работы в бухгалтерии не менее 3 лет» и т.п. Могут быть востребованы и другие характеристики: опыт работы, семейное положение, вредные привычки, уровень квалификации, внешние данные и т.п.

Модель рабочего места определяется потребностями организации в наборе функциональных возможностей работника под данную должность. Независимо от специфики предстоящей деятельности среди качественных и количественных характеристик рабочего места выделяют наиболее общие:

- кадровые данные (документ об образовании, листок по учету кадров, автобиография и пр.);
- опыт работы;
- профессиональные знания и умения;
- уровень квалификации;
- личностные качества;
- оплата труда;
- организация труда;
- социальные гарантии и льготы;
- наличие вредных привычек.

В целом, подбор персонала осуществляет поиск людей (для этого делается запрос, например через объявление), а отбор персонала состо-

ит в выборе из нескольких претендентов тех, кто будет выполнять данные производственные функции.

Основными методами отбора, которые могут использоваться после анализа предъявленных документов и изучения рекомендаций, являются собеседование, тестирование и испытание в «центре оценки» – Ассесмент-центре. **Собеседование** (интервьюирование) является наиболее распространенным, но не самым лучшим с точки зрения обоснованности и надежности методом отбора. Главная проблема заключается в том, что только около 10 % претендентов, проходящих традиционное интервью, отвечают честно. Имеется и ряд других причин, влияющих на оценку кандидата:

- предварительная информация о претенденте влияет на объективность интервьюера,
- интервьюер склонен придерживаться стереотипа в отношении того, что собой представляет «хороший» претендент,
- интервьюер склонен поддержать претендента, разделяющего его собственные убеждения,
- на результаты влияет очередность прохождения претендентами собеседования, а также порядок предъявления информации во время собеседования,
- негативной информации, нередко, придается чрезмерно большой вес,
- интервьюер часто принимает решение в отношении пригодности претендента в течение первых 4-5 минут собеседования,
- интервьюер забывает значительную часть содержания собеседования в течение нескольких минут после его завершения,
- «холодный» интервьюер, т.е. тот, кто чрезвычайно официален и серьезен, может оказать отрицательное воздействие на речевые и поведенческие характеристики претендента с низкой самооценкой.

Полезность интервьюирования (собеседования) зависит преимущественно от способа его организации. Существует несколько основных типов интервью:

1. **Структурированное** интервью. Проводится по заранее подготовленному списку вопросов, которые задаются каждому кандидату на должность с соблюдением последовательности задаваемых вопросов для каждого участника отбора.
2. **Неструктурированное** интервью. Вопросы могут задаваться как последовательно, так и спонтанно, в зависимости от необходимости развития интересующую интервьюера тему.
3. **Ситуационное** интервью. Включает теоретические вопросы и практические ситуации по профилю конкретной вакансии, что да-

ет возможность выявить, понимает ли претендент сущность работы.

4. **Стрессовое интервью.** Нацелено на выявление реакции претендента на напряженные ситуации, которые могут возникать в процессе работы. Для этого участнику собеседования задаются вопросы провокационного и конфиденциального характера.
5. **Групповое интервью.** Собеседование проводится группой интервьюеров, а также может проводиться интервьюирование сразу всей группы претендентов на должность одновременно.
6. **Серийное, или последовательное интервью.** Интервьюирование проводится последовательно многими специалистами, каждый из которых формирует свою оценку кандидату на должность, после чего оценки сравниваются и анализируются.

Отборочные тесты применяются для того, чтобы получить более веские и надежные доказательства уровня интеллекта, личных качеств, способностей, внутренних установок и знаний, по сравнению с тем, что могут дать интервью. Основные типы отборочных тестов – это тесты на проверку умственных способностей, личных качеств, профессиональной пригодности и обладания навыками.

Испытание в **Центре оценки** (Assessment Center) – это способ, при котором претендентам на руководящие должности предлагают тесты моделирования производства, проверяющие их управленческий потенциал. В Центрах оценки линейные руководители, непосредственные начальники и психологи оценивают претендентов в процессе выполнения ими 2-4-х дневных упражнений, моделирующих реальные проблемы, с которыми претенденты будут иметь дело на новой должности.

Для определения степени соответствия претендента портрету идеального работника на данной должности используется метод экспертных оценок. В этом методе эксперты (высшие руководители и специалисты службы управления персоналом) оценивают претендента по всем компонентам портрета идеального сотрудника, используя шкалу стандартных **оценок его компетенций**. Для оценки каждой компетенции существует несколько уровней:

- **нулевой** – компетенция отсутствует полностью,
- **начальный** – компетенция проявляется не в полном объеме и не всегда,
- **базовый** – претендент стабильно обнаруживает компетенцию в полном объеме,

- **высокий** – претендент проявляет компетенцию в сложных и нестандартных ситуациях.

Прием на работу проводится дифференцированно, в зависимости от категории и группы, к которой принадлежит данная должность и включает процедуры замещения и назначения. Назначение на должность – это юридическое оформление (закрепление) должностного статуса, выраженное в форме распорядительного документа – постановления, указа, приказа и др.

Замещение должности – это способ приобретения должностного статуса, оформленного назначением. К числу основных способов замещения должностей относятся: конкурс, избрание, выбор и выборы.

Конкурс на замещение должности – это выявление из числа кандидатов на замещение наиболее соответствующего требованиям должности (условиям конкурса). Конкурс предполагает наличие не менее 2-х претендентов на замещение должности; органа, уполномоченного оценивать характеристики конкурсантов (конкурсные комиссии, например); критерии оценки претендентов; процедуры проведения конкурса. Результаты конкурса, оформленные решением соответствующей комиссии, являются необходимым и достаточным основанием для назначения на должность.

Избрание на должность – это определение из числа кандидатов на замещение должности одного из претендентов специально уполномоченным коллективным органом. Этот способ замещения должности предполагает, как правило, обязательное наличие у претендентов формальных признаков для участия в процедуре избрания. Количество претендентов не обязательно должно быть более одного.

Выбор на должность – это определение из числа претендентов на замещение должности одного из кандидатов соответствующим органом либо соответствующим должностным лицом. Этот способ замещения должности не обязательно предполагает гласное обсуждение кандидатов (или их документов) и мотивов выбора уполномоченного органа.

Выборы на должность – это определение кандидата на должность из числа претендентов путем голосования (открытого или тайного) членами коллектива. Результаты выборов являются необходимым и достаточным условием для занятия должности. Наиболее часто происходит замещение должностей этим способом в общественных, политических, научных и других организациях

6.2. Собеседование с персоналом

Когда у крупнейших менеджеров ведущих корпораций США спросили, что самое сложное в их работе, 9 из 10 ответили: первая беседа с людьми при приеме на работу. От правильного ведения первой беседы во многом зависит успешность кадрового подбора и поэтому ее подготовке и планированию сотрудник кадровой службы и руководитель любого уровня должны уделять должное внимание.

Беседа представляет собой метод получения психологической информации на основе вербальной (словесной) коммуникации и наблюдения за невербальными сигналами. Беседа, являясь одним из основных методов изучения работника при приеме на работу, по возможности должна сочетаться с другими методами подбора кадров, что обусловлено действием эффектов социального восприятия и, как следствие, рядом ошибок:

- «проекцией» – приписыванием оцениваемому чувств и мыслей оценивающего;
- «эхо» – перенесение успеха работника в какой-либо области на другую сферу деятельности, успеха в которой он не достигал;
- «атрибуцией» – подсознательное приписывание работнику способностей и черт, которые руководитель подметил у другого человека, напоминающего ему этого сотрудника;
- «вера в первый взгляд» – в то, что первое впечатление самое верное.

Ошибочность восприятия связана с тем, что оно опирается на подсознательные ожидания руководителя, а не на моментальное проникновение в характер человека, с которым он беседует. Чтобы избежать указанных ошибок или свести их к минимуму, при проведении беседы необходимо придерживаться некоторых социально-психологических требований:

- иметь заранее подготовленный план беседы (например, в форме типового вопросника для поступающих на работу, составленного на основе данных практической кадровой деятельности);
- перечень профессиональных требований к конкретному рабочему месту (использование профессиограммы);
- предварительную информацию о кандидате (личный листок по учету кадров, автобиография, характеристика, трудовая книжка, результаты исследований и др.);
- не принимать во внимание первое впечатление;

- оценивать работника и свои впечатления о нем только после окончания беседы, учитывая при этом формирование возможных предубеждений.

Подготовка к беседе с претендентом на должность включает несколько взаимосвязанных этапов (или стадий):

1-я – Планирование времени для предстоящей встречи (ознакомление с анкетными данными, время для разговора, время для обдумывания и принятия решения после собеседования). По мнению специалистов, за 1-1,5 часа можно получить необходимую информацию о квалификации и некоторых других качествах претендента и сделать вывод о соответствии его имеющейся должности.

2-я – Продумывание условий проведения собеседования. При этом важно учесть следующее: а) обеспечение конфиденциальности. Это очень важное условие для того, чтобы человек мог говорить свободно и откровенно, особенно в тех случаях, когда обсуждается причина ухода с прежней работы; б) исключение факторов, отвлекающих от беседы, (телефонные звонки, появление посторонних сотрудников, посетителей и т.п.); в) обеспечение наиболее благоприятной для собеседника обстановки.

3-я – Продумывание основных вопросов собеседования.

4-я – Создание условий для взаимного доверия. Особый такт нужно проявлять в тех случаях, когда на одну вакантную должность имеется несколько кандидатов, так как при этом обостряется чувство неуверенности в себе.

При оценке деловых и личностных качеств претендента на вакантную должность необходимо учитывать окружающую обстановку и эмоциональное состояние собеседника, принимать во внимание культуру его речи и жестов, выражение лица, скорость реакции и др. Менеджер по человеческим ресурсам Джей Унклиф выделил важные правила организации и проведения собеседования:

1. Чем более ясно и точно будет представлена работа, тем более вероятно, что новый сотрудник будет удовлетворен ею. Если кандидат позднее обнаруживает, что работа, на которую он согласился, не соответствует той, которую обещали, ему будет трудно найти побудительные мотивы для ее исполнения.
2. Тщательно опросите кандидата о его персональных достижениях на всех предыдущих работах. Использование кандидатом слова «мы» может указывать, что он является «командным игроком», но нельзя позволять ему прятаться за групповыми усилиями. Необходимо узнать точные персональные достижения, даже если это потребует большого количества вопросов.

3. Прежде чем закончить беседу, дайте кандидату возможность сформулировать спорные вопросы по его делу; вежливо закончите собеседование, сказав, что ему ожидать дальше, но ни при каких обстоятельствах не делайте заявлений, которые не могут быть строго выполнены.

Собеседование необходимо не только при приеме на работу, но и в процессе повседневной совместной деятельности. Его специфика состоит в том, что положительные результаты оно дает только в том случае, если подчиненные знают свои должностные обязанности. Собеседование поэтому можно рассматривать и как средство повышения квалификации. Для этого руководитель должен знать перспективы дальнейшего продвижения каждого работника и какую помощь в повышении квалификации он может оказать сотрудникам. Виды собеседований в работе с персоналом организации:

- *Собеседование с работающим персоналом.* Данный вид собеседования является логическим продолжением регулярных контактов между руководителем и подчиненным. Ниже представлена модель повышения компетентности кадров в практике менеджмента с высокой долей вовлечения сотрудников, разработанная американскими исследователями Эдвардом Лолером и Сусанной Морман:
 1. Возможность существенного участия сотрудников в процессе обсуждения карьеры и рекомендаций по выдвижению.
 2. Открытость (восприимчивость) к предложениям сотрудников о методах работы и рабочих операциях.
 3. Информирование работников о результатах деятельности организации.
 4. Определение вклада в выполнение работы с последующей мотивацией активной производственной деятельности.
 5. Обеспечение обратной связи.
 6. Возможность сотруднику принимать самостоятельные решения о том, как осуществлять работу.
 7. Возможность сотрудникам участвовать в решениях по приему на работу.
- *Собеседования с персоналом при необходимости наказания и возможного увольнения работника.* (аутплейсмент) М. Ротман разработала ряд рекомендаций по проведению собеседований с увольняемыми работниками. Эти рекомендации составляют определенную систему, включающую 4 этапа:
 1. Анализ. Продумать время для увольнения; оценить способ, которым будет принято решение; рассмотреть объективные причины

для увольнения перед тем, как работник будет уволен (иначе высок риск отвечать за решение в суде).

2. Подготовка. На этом этапе решаются следующие проблемы: а) кто будет проводить беседу (наиболее удачный вариант «лицом к лицу», т.е. непосредственный руководитель); б) когда и где будет проведена решающая беседа (день, время, помещение); в) какие вопросы могут возникнуть у увольняемого. Планируя встречу, желательно проверить личное дело работника в отношении семейных праздников, чтобы день увольнения не совпал с одним из них.
3. Исполнение. При заключительном разговоре сказать о сильных профессиональных сторонах работника, а затем о причинах увольнения, предоставив ему возможность высказать свое отношение к данному факту. Уважение к работнику позволяет организации сохранить высокий статус и предотвратить юридические санкции.
4. Размышление. После увольнения работника, необходимо изучить все вопросы, приведшие к такому решению для того, чтобы не допускать подобных ошибок в будущем.

Со всеми ли увольняющимися беседовать, или – лишь выборочно, зависит от особенностей организации, особенностей процесса текучести кадров в организации в целом, а также – в разных подразделениях от актуальности тех или иных проблем. Имеет смысл разработать «типовой опросник для увольняющихся», достаточно подробный и вариативный, но использовать его нужно не для считывания вопросов с листа во время беседы и тем более – не для письменного заполнения увольняющимся. Такой опросник – скорее методические материалы «для себя» и в процессе беседы они вообще не должны фигурировать на столе ни в виде распечатки, ни в каком-либо ином виде. Постепенно, по мере приобретения опыта бесед с увольняющимися, необходимость в таком опроснике постепенно отпадет вообще, но он может остаться в ряду других методических разработок отдела персонала для будущих специалистов.

Крайне важно – наличие реальных механизмов в организации, которые позволяют использовать на практике полученную в ходе бесед с увольняющимися информацию, что может серьезно помочь организации в решении ее проблем и дальнейшем развитии.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит отличие отбора и подбора персонала?
2. Объясните содержание принципа профессионализма и компетентности при отборе персонала.

3. Какова структура и содержание основных критериев отбора персонала?
4. Раскройте содержание основных способов замещения должностей.

Анализ практической ситуации

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новейших строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию.

За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, два месяца назад ей повысили зарплату. Сейчас под руководством нового директора она начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффектно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.

Задание:

1. Какая проблема существует в компании?
2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует?
3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?
4. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недостатки такой системы?

5. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?

Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

1. Карьерное планирование.
2. Оценка эффективности карьерного планирования.
3. Организационное обеспечение профессионального развития персонала.
4. Система работы с кадровым резервом.

Литература

1. Аширов Д. А. Управление персоналом. – М.: Проспект: Велби, 2007. – 432 с.
2. Багомедова О. М. Диагностика соискателя. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2005. – 160 с.
3. Веснин В. Р. Управление персоналом. – М.: Проспект, 2006. – 240 с.
4. Зайцев Г. Г. Управление деловой карьерой. – М.: Академия, 2007. – 256 с.
5. Лукичева Л. И. Управление организацией. – М.: Омега-Л, 2005. – 360 с.

7.1. Карьерное планирование

Карьерное движение в организации – естественный, саморазвивающийся процесс. Но даже при его стихийном развитии в карьерный процесс втягиваются далеко не все работники, в то время как организация заинтересована в системном развитии кадрового потенциала, базовым фактором которого является общая конструктивная карьерная активность. Эта активность создается и поддерживается карьерной стратегией – целенаправленным, долгосрочно ориентированным управлением карьерой.

Под **карьерой** понимают **совокупность должностей**, которые занимал или занимает на данный момент времени работник (фактическая карьера), а также может занимать (плановая карьера). Внутриорганизационная карьера включает в себя вертикальный, горизонтальный и центристремительный вид карьеры. Карьерный рост может быть ситуационным (так сложились обстоятельства), зависеть от расположения на-

чальства, результатом собственного профессионализма («ас» в своем деле), следствием интриг («по трупам») и пр.

Основными участниками (компонентами) карьерного процесса являются сотрудники и организация. В процессе их взаимодействия формируются отношения, в основе которых лежит способ исполнения служебных обязанностей. Отношения разворачиваются по горизонтали (в соответствии со специализацией способа деятельности) и вертикали – линии руководства и лидерства, главным предназначением которых являются координация и мобилизация деятельности работников. Совершенствование специалистом способов собственной профессиональной деятельности, включая соответствующее развитие личностных качеств, создает ему возможность лидерства среди равных или стоящих ниже по должности сослуживцев. Получаемые при этом преимущества в формальных и неформальных отношениях стимулируют профессионально-квалификационное продвижение (карьера без повышения в должности). Развитие управленческого способа деятельности (целеполагание, организация ресурсов, оценка эффективности и т.д.) создает основу для продвижения по уровням должностей (профессионально-должностная карьера).

Узловой механизм карьерного движения – «сцепка» интересов работника (удовлетворение потребностей в жизнеобеспечении, социальном признании, самореализации) и организации (эффективное решение производственных задач). Данная модель карьерного процесса динамична и как любая форма движения в изменяющихся условиях она продуцирует как положительные явления (события) своего развития, направленные на сохранение устойчивости, так и отклонения, дестабилизирующие продвижение. Однако не все отклонения следует считать отрицательными. Более того, многими авторами подчеркивается их важнейшая роль в формировании механизмов саморегулирования и самоорганизации систем, а также сознательного управления ими.

Что считать отклонением в развитии карьерного процесса? Для ответа на этот вопрос вначале необходимо определиться в том, что считать нормой карьеры. *Нормальность* карьерного процесса определяется *непрерывностью* возрастания *служебно-продуктивной активности* сотрудников в связи с их сбалансированным квалификационным и должностным продвижением и обеспечением на этой основе прогрессирующего организационно-функционального развития. Параметры нормы трудно поддаются формализации, поскольку зависят от множества переменных, комбинации которых, особенно в условиях существенных изменений, не всегда программируются.

По своему влиянию на карьерный процесс отклонения могут быть четырех типов. *Функциональные отклонения.* Они связаны с естественными «рабочими» перепадами соотношения активностей и сопротивлений в процессе деятельности. Проявления таких отклонений – временные задержки в совершенствовании способа профессиональной деятельности, изменения формальных и неформальных отношений, торможение должностного продвижения, существенно не нарушающего стратегической линии карьеры (например, временный спад активности и эффективности деятельности в связи с преходящими обстоятельствами – перегрузкой, болезнью и т.п.).

Дезадаптивные отклонения возникают как выраженные противоречия между субъектом карьеры и служебной средой. Например, сотрудник, ранее успешно выполнявший задания, не может приспособиться к новым условиям деятельности организации и стал считаться неуспешным. Для выхода из этого положения ему необходимо не просто повышение активности, а перестройка своего способа деятельности, приведение его в соответствие с новыми служебными целями.

Кризисные отклонения. Это стойкий перерыв в карьерном движении с угрозой полной его остановки. Например, у немолодого сотрудника, состоящего в резерве на повышение в должности, сложились конфликтные отношения с вновь назначенным руководителем, который исключает его из резерва и продвигает другого сотрудника. Времени на восстановление положения мало, в связи с чем карьера может прекратиться.

Катастрофные отклонения, или «карьерный сброс». Они означают не только полную остановку карьеры, но и существенное снижение статуса. Например, заместитель руководителя за совершенный должностной проступок понижен в должности до ведущего специалиста или даже уволен.

Отдельного рассмотрения требуют отклонения, называемые карьерными девиациями. Это – явление карьеризма, т.е. безудержной активности в профессионально неоправданном должностном продвижении, преследующем сугубо эгоистичные, как правило, сверхкорыстные цели.

В зависимости от типа отношений *управленческое воздействие* на карьерный процесс может быть: а) *регуляторным* (предупреждение функциональных отклонений и их перехода в дезадаптационные); б) *реадаптационным* (восстановление адаптационных механизмов и перевод дезадаптационных отклонений в функциональные); в) *антикризисным* (предупреждение развития кризисных отклонений и содействие выходу карьерного процесса из кризиса в продуктивный вектор развития); г) *реконструктивным* (формирование новой модели карьеры на

базе сохранившихся элементов разрушенного карьерного процесса и за счет привлечения новых составляющих).

Каждый из названных типов управления карьерой включает в себя регуляторную функцию, которая необходима как для поддержки прогрессирующего развития карьерного процесса и предупреждения его дезорганизации, так и при формировании нового процесса (восстановительное регулирование). Наиболее плодотворные изменения происходят, когда социальные структуры раскрывают себя социальным субъектам, которые в свою очередь мобилизуют свои собственные ресурсы и видоизменяют структуры так, чтобы активно действовать. П. Штомпка, исследуя такой тип социального взаимодействия и становления социальных систем, использует заимствованное из компьютерного лексикона понятие «интерфейс» – состояние совместимости, когда одна система раскрывает свои возможности для взаимодействия с другой системой.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную. Профессиональная характеризуется тем, что работник проходит в процессе своей профессиональной деятельности конкретные этапы: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, развитие индивидуальных профессиональных качеств, выход на пенсию. Внутриорганизационная карьера включает последовательную смену этапов положения в организации: становление, продвижение, сохранение, завершение, пенсионный этап.

Осуществление взаимодействия сотрудника и организации в указанном варианте образует своеобразный карьерный интерфейс, в котором служащие заинтересованы в стратегии организации и своим карьерным движением способствуют ее реализации, а организация, со своей стороны, поддерживает (потенцирует) их карьерные стратегии. Возникающие при этом отклонения в развитии карьерного процесса преодолеваются объединенными усилиями сторон (карьерная синергия).

Зона интерфейса может занимать различную часть пространства взаимодействия компонентов карьерного процесса, но в исключительно редких случаях она поглощает его без остатка (полное слияние интересов сторон). Как бы ни было подчинено поведение индивида служебным целям, объективно он не может быть лишен своего особого интереса, что означало бы утрату им индивидуальности. Соответственно и организация не может в своем функционировании полностью учитывать интересы работников.

Динамика соотношений особых интересов сторон порождает противоречия, которые в свою очередь продуцируют отклонения в социальном (служебном) взаимодействии и, следовательно, в развитии карьерного процесса. Регулирование карьеры в условиях столкновения осо-

бых интересов субъектов и организационной среды происходит по принципу обратной связи. Ограничения, исходящие от организации, с одной стороны, сдерживают деструктивную для нее карьерную активность персонала, с другой – пробуждают продуктивную активность той части сотрудников, которые способны привести свое поведение и способ служебной деятельности в соответствие с задачами организации и тем самым войти в карьерный интерфейс.

Управляя карьерой, полезно соблюдать следующие правила: не терять время с безынициативным, неперспективным начальником, а стать нужным инициативному руководителю; развивать новые знания и навыки; решения в области карьеры – практически всегда компромисс между желаниями и реальностью; не пренебрегая помощью организации в трудоустройстве, в поисках новой работы рассчитывать, прежде всего, на себя.

Процесс эффективного управления карьерой начинается с планирования. Для карьерного планирования необходимо:

1. Целевая ориентация планов. Планирование представляет собой процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения. Цели – это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотели бы добиться организация или индивиды (сотрудники). Базисная цель карьерного планирования – разработка и фиксирование мер, обеспечивающих профессионально-квалификационное развитие и должностное продвижение сотрудников организации. Чем большее число работников увидит (осознает, почувствует) в общем карьерном плане такие совмещения, и чем глубже, прочнее, реальнее представлена в плане эта связка, тем продуктивнее будет их карьерная активность.

Требования, предъявляемые к целям:

- Цели должны быть конкретными, реальными и измеримыми. Например, если планируется подготовка (переподготовка, повышение квалификации) сотрудников, то необходимо фиксировать ее специализированную направленность, форму и длительность подготовки, число обучающихся, их данные и т.д. Если планируются должностные перемещения, то указываются конкретные должности, календарные сроки, формы отбора претендентов на замещение прогнозируемых вакансий и т.д.
- Цели должны быть достижимыми. Для этого необходим расчет ресурсов, необходимых для осуществления планируемых мер, процедурные гарантии, реальный прогноз карьерных перемещений.
- Цели должны быть взаимоподдерживающими. Например, учеба на курсах повышения квалификации будет более эффективна, если она

имеет высокую мотивацию и сочетается с оценочной служебной аттестацией и служебно-статусными изменениями (расширением полномочий, повышением денежного содержания, выдвижением на вышестоящую должность и др.).

Прием SMART

Цель, задача должна быть

S – конкретной

M – измеряемой

A – достижимой

R – реалистичной

T – соотнесена со временем, определенность

2. Адресность планов. Субъект карьерного планирования – работник. Индивидуальный план карьерного развития основывается, прежде всего, на личных целях в его профессионально-квалификационном развитии и может включать в себя работу по самообразованию, развитию умений и навыков, расширению коммуникаций, обретению новых способов профессиональной деятельности, освоению должности и пр.
3. Ориентация планов во времени. Планирование карьеры – непрерывный процесс. Любое, в том числе плановое, карьерное движение неизбежно связано с различного рода проблемами и даже кризисами, разрешение которых требует корректировки планов или отдельного планирования. Индивидуальная карьера – это социальная жизнь человека в ее развитии. Карьерное движение в организации – это жизнь кадрового корпуса. Поэтому, как сотруднику, так и организации необходимо иметь стратегический план карьерного развития («карьерное кредо»). Он представляет собой четко и кратко сформулированные стратегические целевые установки (принципы) организации или индивида, рассчитанные на бессрочное постоянное руководство ими в карьерном самодвижении и управлении карьерным процессом.

Долгосрочный план разрабатывается на срок более пяти лет и включает цели, достижение которых требует накопления качественных изменений, необходимых для перехода на новый статусный уровень или состояние развития организации. В содержательном отношении этот вид планирования отражает работу по проектированию и освоению нового способа служебной деятельности, что связано со средней продолжительностью жизни производственных (в том числе, управленческих) технологий (5-7 лет).

Среднесрочный план разворачивается во временном интервале от одного года до пяти лет. Он структурирует долгосрочные цели и работу по их достижению. Краткосрочный план регламентирует действия по достижению «промежуточных» целей развития, которые могут быть реализованы за один месяц или квартал. Текущий, или оперативный, план ориентирует на конкретные развивающие мероприятия в течение недели или одного дня (чтение книг, встречи с интересными людьми, посещение театра, семинаров, конференций, физические тренировки, общение с природой и т.д.).

4. Организация планирования. Организовать планирование карьеры – значит определить цели и обеспечить необходимый порядок разработки системы мер по их достижению конкретными работниками. Предполагает следующие *этапы*:

А) *подготовительный этап*. Выявляются проблемы, связанные с состоянием кадров, намечаются основные направления их разрешения.

Б) *Составление планов*. Осуществляется в движении от частного к общему (проектирование) и обратно (утверждение).

Индивидуальные карьерные планы разрабатываются сотрудником, а в части профессионально-квалификационного продвижения представляются непосредственным руководителем, предусматривают анализ достижений, осуществляемый на основе ответов на вопросы: что я хочу, что я могу; что требует от меня организация; что нужно предпринять для дальнейшего согласования собственных и общих интересов; что в этом будет способствовать моему дальнейшему продвижению; в чем и за какое время я могу продвинуться и пр.

Карьерные планы подразделений организации включают в себя профессионально-квалификационное продвижение и проект должностных перемещений. Карьерные планы организации опираются на потребности и возможности организации, согласование с условиями должностной вертикали, координацию, утверждение.

В) *Включение планов в действие*. Это – постановка руководителями всех уровней задач по реализации планов, разъяснительная работа среди сотрудников, входной контроль.

Г) *Корректировка планов*. Осуществляется в текущем порядке и в соответствии с контрольными сроками исполнения.

К методам определения будущих потребностей в персонале относятся:

1. *Экстраполяция*. Этот метод планирования трудовых ресурсов основан на продлении в будущее существующих тенденций, связывающих показатели производства и количество персонала (прежде всего соотношение между объемом работ и численностью занятых). Так, при-

менительно к деятельности Фонда социального страхования РФ объем услуг по социальному страхованию должен определять общую численность работников. Соответствующие нормативы могут быть экстраполированы в будущее, и прогноз объема работ может послужить отправной точкой для определения потребностей в персонале. Естественно, что отнюдь не всегда данный метод является адекватным.

Для успешного применения экстраполяции необходимо иметь в наличии тенденции и нормативы, на которые можно будет опираться в соответствующих вычислениях. Это возможно только в том случае, когда основная деятельность организации и производительность труда работников остаются неизменными. Кроме того, цифры, полученные путем экстраполяции, должны быть скорректированы с учетом планирования мероприятий по повышению производительности труда, если таковые имеются. В ряде случаев корректировка должна учитывать и емкость рынка. В частности это касается сферы страховых услуг. Если рынок уже заполнен, прием на работу дополнительных работников может привести к снижению производительности уже работающих. Здесь нужен тонкий расчет, имеющий целью повышение производительности всех работников, при снижении индивидуальной выработки каждого.

2. Балансовый метод. Данный метод очень близок к экстраполяции, но отличие заключается в том, что планирование персонала в данном случае осуществляется для нескольких связанных между собой или видов деятельности в организации. Особенно эффективен этот метод для расчета количества обслуживающего персонала.

Таким образом, баланс между видами деятельности может быть просчитан как по продукции, так и персоналу. В крупных организациях, таких как Фонд социального страхования РФ, использование такого метода может принести хорошие результаты. При этом основной недостаток экстраполяции здесь сохраняется: те тенденции и соотношения, которые распространяются на будущий период деятельности организации, должны уже существовать; т.е. данный метод опять-таки хорошо работает применительно к неизменным условиям работы и видам деятельности. Так, количество сотрудников Управления делами должно находиться в балансе с общей численностью сотрудников Фонда и размером его имущества.

3. Экспертный опрос. Привлечение экспертов используется для определения потребностей в трудовых ресурсах, прежде всего при переходе на новую продукцию. В качестве экспертов – людей, на мнение которых можно положиться – могут выступать менеджеры по персоналу, специалисты различных функциональных профилей и руководители первичных коллективов. Опрос последних представляет собой особый

случай. Менеджеров спрашивают, потребуются ли им дополнительные работники для выполнения новых заданий и, если – да, то в каком количестве. Такой опрос имеет целью не столько абстрактное построение структуры будущей занятости, сколько конкретное распределение заданий между коллективами с соответствующей их комплектацией. Менеджер может представить, какие работники справятся с новыми заданиями, какие – нет, тем самым будут проанализированы не только количественные, но и качественные характеристики персонала. Кроме того, менеджер будет в какой-то мере ответственен перед управлением организационно-кадровой работы в том, что касается взятых на себя обязательств.

4. Моделирование. Данный метод также применяется для определения потребностей в рабочей силе в изменяющихся условиях. Модель может быть составлена как на основе требований технологии (масштабов работ, соответствия между количеством работников и видом оказываемой услуги, количеством и спецификой потоков информации и др.), так и на основе социотехнического подхода, учитывающего запросы производственной и социальной подсистем организации (обогащение труда, развитие персонала, ротация кадров и др.). При реализации новых проектов в Фонде социального страхования РФ могут быть использованы модели линейного программирования, минимизирующие потери как от избыточного, так и от недостаточного количества работников.

Профессиональное карьерное развитие предусматривает использование разнообразных форм: профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации; инструктажи, наставничество; лекционные занятия; рассмотрение практических ситуаций; деловые игры; самообразование; собеседование; встречи с людьми, достигшими карьерных высот; анализ случаев карьерных тупиков и кризисов и пр.; развитие конкурентоспособности индивидуального способа деятельности (инновации, оригинальные решения и предложения, повышение результативности и производительности труда, презентация достижений и возможностей); расширение и углубление деловых (формальных и неформальных) связей и пр.

Карьерные перемещения включают:

1. Планирование вакансий в связи с увольнением по достижении пенсионного возраста или по инициативе сотрудника; с понижением в должности; с переводом в другую организацию.
2. Формирование резерва кандидатов на повышение в должности. Проведение аттестаций, конкурсов, собеседований, оценка результатов профессионального развития и обучения и т.д.

3. Работа с резервом: специальная подготовка; стажировка; руководство программами, проектами, временными творческими коллективами и т.п.
4. Назначение на должность (план замещения вакансий).

7.2. Оценка эффективности карьерного планирования

Интегральным критерием оценки эффективности карьерного планирования является профессионально-квалификационное и профессионально-должностное продвижение работников во взаимосвязи с повышением результативности деятельности организации. Оценка профессионально-квалификационного и профессионально-должностного продвижения кадров включает:

- *Показатель профессиональной подготовки.* Рассчитывается по формуле: $A = B/C \times 100\%$, где В – число сотрудников, прошедших профессиональную подготовку; С – число сотрудников, подлежащих обучению по плану.
- *Показатель распределения по видам обучения* (краткосрочные семинары, заочное, очное обучение и т.д.). Формула расчета та же: В – число сотрудников, прошедших обучение по соответствующей форме, С – общее число сотрудников, прошедших плановое обучение. Глубина подготовки тем значительнее, чем большее число работников охвачено длительными формами обучения.
- *Прямой карьерный результат.* Может быть оценен по той же формуле: $A = B/C \times 100\%$, где В – число сотрудников, которым повышен квалификационный разряд после прохождения профессиональной подготовки; С – общее число сотрудников, прошедших подготовку.
- *Влияние подготовки на должностное продвижение.* Показатель эффективности зачисления в резерв рассчитывается аналогичным способом: $A = B/C \times 100\%$, где В – число работников, назначенных на вышестоящие должности из резерва, к общему числу лиц, состоявших в резерве (С).
- *Показатель среднего срока пребывания в резерве.* Рассчитывается тем же способом, где В – среднее число месяцев (лет) между зачислением в резерв и занятием вышестоящей должности для всех сотрудников резерва, получивших повышение в должности в течение отчетных периодов, и С – общее число этих сотрудников.
- *Текущее резерва руководителей.* Рассчитывается по указанной выше формуле, где В – число сотрудников из резерва, покинувших ор-

ганизацию в течение отчетного периода без повышения в должности, С – общее число сотрудников в резерве.

- *Общее должностное продвижение.* Рассчитывается по аналогичной формуле: $A = B/C \times 100\%$, где В – число сотрудников, назначенных на выше-стоящие должности, С – общее число сотрудников. При стороннем назначении на должность руководителя, в указанной формуле: В – число назначений на ключевые должности лиц из сторонних организаций, С – общее число назначений на ключевые должности в периоде.

Оценивая развитие карьерного потенциала организации, исследуется динамика отношения сотрудников к профессиональной карьере, их активности в реализации индивидуальных карьерных планов по следующим критериям: карьерный настрой (число лиц, имеющих карьерную цель); мотивы карьерного движения; представления о реальности карьеры (видение перспективы квалификационного и должностного роста); информированность работников о предполагаемых и имеющихся вакансиях на ключевые должности руководителей в организации; характер оценки работниками существующей в организации практики выдвижения на должности руководителей; наличие у работников индивидуальных карьерных планов и их реализация; действующие в организации факторы, способствующие карьерному движению и тормозящие процесс.

7.3. Организационное обеспечение профессионального развития персонала

В развитии персонала выделяют: профессионально-квалификационное развитие (связанное с обучением, самообразованием, приобретением новых знаний и нового профессионального опыта) и профессионально-должностное развитие (в основном связанное с поиском возможностей наиболее рациональной расстановки кадров).

Рассмотрим управление профессиональным развитием персонала по этапам кадровой работы. На этапе планирования определяется потребность в кадрах определенной профессиональной квалификации. На этапе подбора и отбора дается оценка уровня профессионализма кандидатов. На этапе адаптации происходит обогащение профессиональных знаний и умений. На этапе выдвижения и стимулирования эффективности труда учитывается профессиональная компетентность, качество, интенсивность труда сотрудника. На этапе сокращения штатов стоит задача сохранения наиболее квалифицированных работников.

Профессионализм персонала – это способность работников с учетом условий и реальных возможностей определять оптимальные пути и способы реализации поставленных перед ними задач. Это система определенных качеств, способных обеспечивать наилучшие результаты приемлемого уровня в соответствующей сфере деятельности. В профессионализме проявляются одновременно все качества работника: профессионально-деловые, личностные, нравственные. Оценка черт профессионализма часто дается лишь на индивидуально-личностном уровне, но сумма качеств, даже самых талантливых личностей, не всегда дает прирост профессионализма всей организации. В основе оценки качества группы должна быть не сумма, а оптимальное сочетание разных качеств людей для реализации ее функций.

В профессиональном развитии важно использовать систему взаимодействия должностных структур, иерархического подчинения, межличностных отношений, технологий оценки (аттестации, открытого конкурса, квалификационного экзамена и др.) и должностного продвижения, различных приемов мотивирования к качественному и творческому труду.

На стимулирование и формирование профессионализма влияет динамичная (связанная с вертикальным должностным продвижением (ростом), со сменой должностей) и статичная карьера (определяется в пределах одного уровня управления, а часто и в одной должности). При этом такие мотивы, как стремление к творчеству, профессиональной компетентности, самостоятельности, к авторитету среди коллег, упрочению своего положения и пр., являются важными факторами профессионально – квалификационного роста, присутствуют при всех видах карьеры, но наиболее продуктивны, когда профессиональный рост закрепляется должностным продвижением.

В профессиональном обеспечении карьеры необходимо предвидеть ее последовательность (хотя и возможную прерывность, остановку, даже «откат» назад), смену этапов, определить место и роль профессионально-квалификационного роста на этих этапах с тем, чтобы используемые технологии в наибольшей мере учитывали профессиональные требования и побуждали движение человека вперед, к совершенствованию своей профессиональной деятельности.

В организационном обеспечении профессионального развития персонала стабильным компонентом является планирование и реализация карьеры конкретного работника. Если в организации нет возможности для вертикального продвижения кадров, да и сам сотрудник не имеет оснований и желания для этого, то и в этом случае его нельзя сбрасывать со счетов, а необходимо более эффективно использовать в должност-

сти, побуждая к обновлению знаний и умений как специалиста, стимулируя присвоением очередного квалификационного разряда.

При «горизонтальной» карьере сотрудник выполняет другие, возможно более сложные профессиональные функции и поручения. Это требует от него овладения новыми знаниями и накопления опыта, побуждает к творческому поиску. Такая практика широко используется в Японии и приносит хорошие результаты.

7.4. Система работы с кадровым резервом

Кадровый резерв – это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей.

Кадровый резерв в организации формируется в целях:

1. Создания профессиональной и управленческой элиты организации (внутреннего кадрового резерва) – специалистов, прошедших специальный отбор и подготовку, удовлетворяющих профессиональным и менеджерским компетенциям номенклатурных должностей, обладающих высоким уровнем развития корпоративных и управленческих компетенций, успешных на своих позициях и имеющих высокий потенциал к развитию.
2. Эффективной расстановки кадров с учетом максимального использования потенциала сотрудников с целью своевременной и качественной реализации задач организации.
3. Преимущественного использования внутреннего резерва для заполнения номенклатурных должностей и замещения вакансий.
4. Управления карьерой сотрудников с учетом их карьерных устремлений и продвижение на ключевые должности лучших специалистов из числа сотрудников организации.

На должности, предусмотренные структурой кадрового резерва, рекомендуется подбирать не менее двух сотрудников, в том числе готовых к назначению на должность в ближайший период («ближний резерв») и для выдвижения на перспективу («дальний резерв»).

Критериями подбора в кадровый резерв являются *высокий уровень профессионализма, личностные характеристики и четко выраженные признаки социально-психологической и нравственной зрелости*. При оценке деловых и личных качеств сотрудников, составлении характеристик на кандидатов в резерв и определении направлений их подготовки

используются следующие методы: предварительное изучение личных дел, результатов их деятельности, выполнения должностных обязанностей, конкретных поручений, материалов аттестаций и конкурсов, общественного мнения, а также собеседование, тестирование, анкетирование, экспертный опрос, групповая дискуссия и др.

Рассмотрим некоторые из указанных методов. Анкетирование. Претендентам предлагаются вопросы, ответы на которые характеризуют профессиональные, деловые и личностные качества. Анкеты могут быть двух видов: а) кандидат в произвольной форме отвечает на поставленные вопросы; б) варианты ответа стандартизированы. Ключевое значение при анкетировании как методе оценки имеет выбор и формулировка вопросов, ответы на которые позволяют судить о наличии и степени развития необходимых для данной должности качеств. Для этого следует иметь ранжированный перечень основных качеств, требуемых от работника по конкретной должности. Этот перечень может быть составлен методом экспертного опроса специалистов, компетентных в данной области деятельности.

Экспертная оценка. Задачей метода экспертной оценки является получение на основе сбора мнений экспертов надежного обобщенного заключения о качествах кандидатов в обстановке, исключающей контакты между экспертами. Основными правилами проводимого опроса являются: анонимность и групповой ответ. Анонимность достигается применением специальных анкет. При обработке мнений экспертов используются статистические методы с целью уменьшения статистического разброса индивидуальных оценок и получения группового ответа, в котором отражено обобщенное мнение экспертов.

Подготовка сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, осуществляется по индивидуальным планам, составленным кандидатами с участием их непосредственных руководителей. Индивидуальные планы кадрового резерва должны отражать такой объем профессиональных знаний и навыков, который необходим им для работы на будущей должности с учетом их специального образования и опыта работы, и включать следующие пункты:

- перевод специалиста, состоящего в кадровом резерве, на другие вакантные должности с целью приобретения им необходимых навыков и знаний;
- исполнение обязанностей вышестоящего руководителя в период его отсутствия с целью получения опыта руководящей работы;
- повышение квалификации;
- стажировку на вышестоящей должности;

- проверку на решение отдельных вопросов по той должности, на которую готовится резервист, участие в подготовке проектов решений;
- самостоятельную подготовку по профилю будущей должности.

Условиями эффективности резерва являются: своевременное назначение на должности лиц, прошедших соответствующую подготовку в составе резерва; ежегодное уточнение состава резерва, доукомплектование, планирование должностных назначений, определение целесообразности дальнейшего пребывания в резерве лиц, не получивших назначение; календарное согласование сроков формирования резерва на переподготовку и повышение квалификации кадров.

Контроль деятельности специалистов, состоящих в резерве на выдвижение на руководящие должности, ведется систематически на протяжении всего времени нахождения их в резерве. Списки резерва уточняются ежегодно. При пересмотре резерва кадров в конце года проводится его анализ, дается оценка подготовленности каждого специалиста, принимается решение о необходимых заменах в составе резерва. В случае снижения лицами, состоящими в резерве кадров, уровня и результатов профессиональной деятельности, совершения проступков, а также из-за несоответствия их качеств требованиям, предъявляемым к работникам (в том числе, по состоянию здоровья), они исключаются из резерва.

Включение в состав резерва новых специалистов и последующее согласование списка резерва производится в установленном в организации порядке. Документы, отражающие процесс и результаты подготовки специалиста, хранятся в личном деле. В банк данных о резервистах входят: характеристика-рекомендация в резерв; выписка из приказа о зачислении в резерв; индивидуальный план подготовки; итоги аттестации, экспертных оценок, тестирования, стажировки, выполнения программы индивидуальной подготовки, повышения квалификации.

Должностной рост (карьера) не должен быть самоцелью работника, воплощением только его личных интересов (в этом случае он перерождается в карьеризм, карьерный эгоизм). В карьере должны найти оптимальный баланс интересы индивидуума и интересы организации. Карьера — это способ достижения человеком поставленных целей в профессионально-трудовом и индивидуальном, личностном самовыражении. Она может и должна стать побудительным мотивом профессионально-должностного развития.

Контрольные вопросы

1. Что включает в себя планирование деловой карьеры?

2. В чем проявляется влияние развития организационной, управленческой, социальной структур предприятия (организации) на развитие карьерных процессов?

3. Из каких показателей складывается оценка профессионально-квалификационного и профессионально-должностного продвижения кадров?

4. Что такое критерии и методы «измерения» профессионализма?

Анализ практической ситуации

На ряде предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На заводе «Алмаз», например, придумали такую вещь, как «команда 500» – это 500 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

Задание:

1. Оцените преимущества введения такой системы формирования кадрового ядра компании.
2. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия?
3. По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 500»?

Тема 8. КРИТЕРИИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

1. Деловая оценка персонала.
2. Аттестация персонала.

Литература

1. Кондратьев В. В., Лунев Ю.А. HR – инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. – М.: Эксмо, 2007. – 512 с.
2. Кротова Н. В. Управление персоналом. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 318 с.

3. Лукичева Л. И. Управление организацией. – М.: Омега-Л, 2005. – 360 с.
4. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. – М.: Академический проект, 2005. – 1088 с.
5. Пугачев В.П. Руководство персоналом. – М.: Аспект пресс, 2006. – 416 с.

8.1. Деловая оценка персонала

Практика эффективного управления персоналом требует внедрения систем оценок, которые бы позволяли объективно представлять и результаты работы персонала, и процесс их деятельности, и целый ряд иных характеристик. В международной практике ориентиром для методик оценки трудовых процессов является так называемая «Женевская схема», принятая на Первом Международном конгрессе по оценке труда в Женеве в 1950 г. Эта схема предлагает выделять следующие характеристики труда:

- **нервно-психические и физические нагрузки;**
- **квалификацию** (профессиональное образование, опыт работы, мыслительные способности);
- **ответственность** за средства труда, результаты процесса труда и безопасность;
- **влияние на работника факторов окружающей среды.**

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом. Продуманная и эффективная система оценки персонала выполняет ряд важных социальных функций, позволяя снижать конфликты, создавать благоприятные социально-психологические отношения между сотрудниками, руководителем и подчиненными; стимулировать работу персонала; устанавливать справедливое соотношение между количеством и качеством труда и его оплатой; получать информацию об уровне профессионального развития персонала организации; наблюдать динамику изменения оцениваемых показателей и производить сравнение по группам должностей, структурным подразделениям.

При оценке деятельности сотрудника сравниваются его способности, личностные качества, результаты работы с тем, что выступает в виде известного или желаемого (идеал, эталон) способа деятельности, результата труда, личностных характеристик. Одновременно личностные

качества, характеристики, результат труда выступают и как критерии, индикаторы, и как предмет оценки. Оценка выступает как процесс установления качества предмета (объекта) оценивания, учитывает специфику деятельности работника и результативность.

Методы оценки персонала можно разделить:

- по субъектам оценки (кто проводит оценку): индивидуальные, групповые, экспертные. Сюда же следует отнести и самооценку.
- По предмету и объекту оценки (что и кто подлежит оценке): личные характеристики, результаты труда, процесс труда и др.
- По средствам представления информации о предмете оценки: вербальные (словесные), формализованные (знаковые, графические), комбинированные методы.
- По форме оценки – аттестация, квалификационный экзамен, тестирование.

Предмет оценки (отвечает на вопрос «что?») есть не что иное, как продиктованная и востребованная практикой часть объекта оценки (например, уровень развития общих и профессиональных знаний, способности к выполнению конкретных видов работ, степень проявления способностей, свойств, умения управлять собой в различных ситуациях).

Выделяются два основных *вида оценки*: а) оценка, проводимая при назначении на должность, приеме на работу – «входная» оценка; б) *текущая* (актуальная) оценка, периодически проводимая (например, в форме аттестации, квалификационного экзамена). Условием проведения оценки персонала является наличие:

- профессионально – квалификационных требований к занимаемой должности;
- должностных обязанностей, изложенных в должностной инструкции или описании должности;
- критериев и индикаторов, по которым происходит оценка;
- формальных субъектов оценки (непосредственный руководитель, члены аттестационной комиссии);
- квалифицированных и независимых субъектов оценки (эксперты, ученые, представители профсоюза и другие неформальные субъекты оценки);
- открытости и доступности установленных процедур и применяемых методов оценки;
- механизма реализации выводов, сделанных на основании оценки.

В практике оценки персонала наиболее востребована следующая структура критериев:

1. Качества, которые раскрывают человека в системе социальных отношений (его личностные и, прежде всего, волевые, морально-психологические характеристики);

2. Качества, свидетельствующие о деловитости, нацеленности на высокую результативность труда;

3. Качества, характеризующие профессиональные возможности, уровень профессионализма, степень реализации профессионального опыта на занимаемой должности.

При оценке деловых качеств чаще всего учитывается образование, стаж работы и возраст работника. Образование является одной из качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, стаж выступает количественной мерой опыта, а возраст находится во взаимосвязи со стажем работы. В соответствии с исследованиями НИИ труда стаж работы по специальности влияет на результативность труда в 4 раза меньше, чем уровень образования, а влияние возраста – в 18 раз меньше (за верхний предел возраста для мужчин брались 55 лет, а женщин – 50).

Подавляющее большинство методов можно разделить на две большие группы: *методы*, в основе которых лежат *формализованные подходы* (например, анкетирование, тестирование), и *методы*, основанные на использовании *не формализуемых подходов* (собеседование, групповая дискуссия, наблюдение и пр.)

Достоверность оценки персонала при описательном подходе в большинстве своем ограничена формальными показателями (уровень образования, общий стаж работы, стаж работы по специальности, сведения о повышении квалификации и др.) Что же касается оценки результатов труда, процесса труда, личностных и профессиональных качеств, то здесь преобладает субъективизм оценивающих. Существенно снижает степень субъективизма оценивающих метод экспертных оценок. Субъектами оценки выступают руководители разных уровней (непосредственные и прямые; других структурных подразделений), члены коллектива или специально созданная группа экспертов.

Большими возможностями для сравнения результатов оценки обладают формализованные методы, основанные на использовании заранее определенных, фиксированных сторон объекта оценки. Это может быть установленный перечень личностных или профессиональных качеств человека, различных сторон процесса его деятельности, отношений в коллективе, результатов труда и др. Методы предполагают цифровые и графические средства представления результатов оценки (баллы, соответствующие шкалы оценок, графические профили), позволяют отслеживать динамику изменения результатов оценки во времени, варьиро-

вать наборы оцениваемых индикаторов в зависимости от потребностей практики, использовать компьютерную технологию и пр. Для применения формализованных процедур оценки используются соответствующие бланки (оценочные и аттестационные листы), выполняющие роль своеобразных накопителей информации о персонале.

В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой эффективны традиционные методы оценки персонала, для динамических организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней ситуации, лучше всего подходят нетрадиционные методы. Чтобы избежать конфликтов и обеспечить синергетический эффект при выборе системы оценки необходимо обращать внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом (компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения).

Длительное время одним из основных инструментов в сфере управления человеческими ресурсами считалась модель «анализа работ» (*Job Analysis*). В 90-х гг. XX в. с резким усилением конкуренции организациям пришлось проявлять большую гибкость, шире использовать матричные структуры и другие модели реконфигурации структуры работ, строить свою деятельность на основе самоуправляемых команд и т.п. В связи с этим ряд экспертов стали выражать сомнение в том, что традиционные процедуры анализа работ достаточны для управления человеческими ресурсами в новых условиях. Они пришли к заключению о необходимости использования **моделей компетенций**.

Г. Каннак (Франция) определил *компетенцию организации* как рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации. В этой связи управление персоналом может быть представлено как управление компетенцией предприятия с реализацией практики ее приобретения, стимулирования и развития.

Компетентность понимается в русском языке как качество (характеристика) личности, позволяющая (дающая право) принимать решения и выносить суждения в определенной области. Основой этого качества выступают знания, осведомленность, опыт социально-профессиональной деятельности человека, тем самым подчеркивается собирательный, интегративный характер понятия «компетентность». Таким образом, исходя из определения понятия «компетентность», человек может стать компетентным только после приобретения соответствующих знаний и практического опыта. Компетентность определяет в целом успешность выполнения определенной деятельности.

Модель компетенций описывает человека в трех плоскостях:

- **vision (видение)** – умение мыслить на стратегическом и тактическом уровнях, способность делать прогнозы и предвидеть проблемы,
- **action (действие)** – способность планировать действия и настойчиво двигаться к достижению результата,
- **interaction (взаимодействие)** – способность выстраивать такие отношения с окружающими, которые помогают добиваться наилучшего результата в работе (умение мотивировать подчиненных, способность работать в команде).

Обязательными компонентами (элементами) компетентности любого вида считаются:

- **положительная мотивация** к проявлению компетентности,
- **ценностно-смысловые представления** (отношения) к содержанию и результату деятельности,
- **знания**, лежащие в основе выбора способа осуществления соответствующей деятельности,
- **умение и опыт** (навык) успешного осуществления необходимых действий на базе имеющихся знаний.

Для разработки моделей компетенций, которые могли бы служить рабочим инструментом управления человеческими ресурсами организации целесообразно представить компетенции в виде иерархической структуры. На каждом уровне иерархии с помощью группы экспертов может быть произведена оценка значимости отдельных компетенций для конкретных категорий персонала. Если под компетентностью понимать степень соответствия кандидата по его знаниям, умениям, навыкам и готовности их применять содержанию каждой требуемой должностной компетенции, то руководство организации получает инструмент, позволяющий:

- повысить эффективность отбора претендентов на имеющиеся вакансии,
- довести до сведения претендента, требуемые и желательные компетенции, а сам кандидат получает инструмент для самооценки и планирования своего развития.

Выявление потребностей организаций в соответствующей компетенции предполагает внедрение системы прогнозирования человеческих ресурсов, назначение которой в том, чтобы определить в качественном и количественном выражении потребность в компетенции фирмы на предстоящий период (часто на 5 лет). Для прогнозирования своих потребностей организация должна: (а) располагать четким описанием всех должностей и всех функций, выполняемых для реализации поставлен-

ных задач; (б) определить необходимый состав компетенций под каждую из должностей; (в) провести анализ взаимосвязи между должностями по составляющим компетенции (особенно данное положение актуально для таких стратегий развития организации, как стратегии «прибыли», «ликвидации»). Только после внедрения необходимых методов и процедур предприятие сможет начать процедуру приобретения компетенции либо за счет передвижения специалистов («внутреннего приема»), либо за счет их приема со стороны.

В своей основе компетентностный подход является системным подходом, и совокупность всех характеристик (компетенций) работника рассматривается как единое целое, приобретающее иное качество, чем качество просто суммы всех характеристик. Компетентностный подход делает процесс работы с персоналом более структурированным, с применением количественных оценок. Хотя и это не позволяет полностью исключить ошибки в решениях кадровых вопросов, поскольку человек слишком сложен и может со временем меняться. Об этом стоит помнить, используя для оценки человеческих ресурсов организации компетентностный подход, являющийся потенциально полезным инструментом менеджмента персонала.

8.2. *Аттестация персонала*

Аттестация персонала – определение соответствия уровня труда, качеств и потенциала работника требованиям выполняемой профессиональной деятельности, занимаемой должности. Цель аттестации персонала – получение объективной информации об уровне профессиональной подготовки и результативности деятельности сотрудников. Основными задачами аттестации являются:

- установление соответствия работника занимаемой должности;
- использование каждого работника в соответствии с его специальностью и квалификацией;
- выявление перспектив применения потенциальных способностей и возможностей работника;
- стимулирование роста профессиональной компетентности работника и улучшение результатов его труда;
- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- обеспечение возможности передвижения кадров, освобождения работника от должности, а также перевода на более или менее квалифицированную работу.

Критериями оценки при аттестации служат квалификация работника и результаты, достигнутые им при исполнении должностных обязанностей. В соответствии с этими критериями осуществляется подготовка к проведению аттестации. Данная работа состоит из ряда этапов:

1-й – Предаттестационный этап, направлен на организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации (не менее чем за месяц до ее проведения); разработку и утверждение графиков проведения аттестации; определение и представление на утверждение состава аттестационных комиссий; подготовку необходимых документов на аттестуемых работников; утверждение состава экспертных групп (при необходимости).

2-й – Проведение аттестации в соответствии с установленным порядком. Включает оценку профессиональной подготовки, соответствия профессионального уровня работника квалификации выполняемой им работы; оформление результатов аттестации; ознакомление аттестованного работника со всеми итоговыми документами по его аттестации.

3-й – Разработка мер по итогам аттестации и осуществление контроля за их выполнением.

Конкретные сроки, график проведения аттестации, состав аттестационной комиссии утверждаются руководителем и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за один месяц до начала аттестации. График составляется отделом кадров с учетом конкретных предложений руководителей структурных подразделений, в нем указывается наименование структурного подразделения, в котором работает аттестуемый; его фамилия, инициалы, должность; дата проведения аттестации и дата сдачи представлений в аттестационную комиссию с указанием ответственных лиц.

В ходе подготовки к аттестации руководителем организации издается приказ, в котором определяются сроки проведения, устанавливается перечень работников, подлежащих аттестации, утверждается состав аттестационной комиссии, формулируются задачи руководителей подразделений по обеспечению подготовки, проведения и подведения итогов аттестации.

Аттестационная комиссия утверждается в составе председателя, его заместителя, секретаря и членов комиссии. В аттестационную комиссию включаются: руководитель (или заместитель) организации, руководители соответствующих структурных подразделений, представители юридической и кадровой служб, профсоюзной организации, авторитетные и высококвалифицированные специалисты (эксперты).

В процессе подготовки аттестации необходима информационно-разъяснительная работа, предусматривающая подготовку нормативно-

методических документов по аттестации; доведение до каждого работника целей, роли и порядка проведения аттестации, а также возможных кадровых решений по ее результатам. Аттестация проводится, как правило, в присутствии руководителя структурного подразделения, в котором работает аттестуемый, ведется протокол заседания. Аттестация проводится при наличии не менее 2/3 числа членов утвержденного состава комиссии. В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительной причины допускается аттестация в его отсутствие.

Результаты аттестации заносятся в протокол и аттестационный лист и хранятся в личном деле сотрудника. По итогам проведенной работы издается распоряжение (или приказ), в котором содержится краткий анализ проведенной работы; утверждаются изменения в расстановке кадров и должностных окладах. Трудовые споры, связанные с аттестацией, в том числе и по вопросам освобождения от должности работников, признанных не соответствующими занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с законодательством РФ о порядке рассмотрения трудовых споров.

Аттестация занимает свое, особое, место в системе управления персоналом, хотя нередко ее путают с оценкой персонала. Аттестация – это лишь один из методов оценки, но ее результаты могут иметь серьезные последствия для сотрудников. Если оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач компании, то аттестация – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы в должности, которую он занимает. Результаты этой процедуры можно использовать в суде для защиты кадровых решений (например, увольнение сотрудника). Прежде всего, аттестация – реальный способ повысить эффективность работы сотрудников предприятия.

Термин «аттестация» пришел в современные российские компании из советского прошлого: как отдельный блок работы по организации труда служащих аттестация была введена в 1973 г. Постановлением Совета Министров СССР от 26 июля 1973 г. N 531 (с изменениями от 21.02.1986), а Постановлением Госкомтруда СССР и Госкомнауки и техники СССР от 5 октября 1973 г. N 267/470 было утверждено Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи (Положение 1973 г.). Последние изменения вносились в него в

1986 г., и на данный момент оно не отменено и не признано утратившим силу.

В советский период экономика строилась на крупных государственных предприятиях с численностью персонала в тысячи и десятки тысяч человек. Сегодня в России тоже немало крупных компаний в реальном секторе экономики и сфере услуг, имеющих разветвленную структуру управления и филиальную сеть, для которых советский опыт проведения аттестаций стал актуальным. Даже небольшие компании с численностью сотрудников 50-100 человек, планирующие расширение бизнеса, рассматривают аттестацию как инструмент для повышения эффективности такого ресурса, как персонал.

Для кого аттестация обязательна? Следует отметить, что российское законодательство не обязывает всех без исключения работодателей проводить аттестацию своих работников. Ни Трудовой кодекс РФ, ни другие нормативно-правовые акты общеправового и обязательного характера не устанавливают, что любой работодатель должен периодически проверять соответствие своих работников занимаемым ими должностям. Однако есть здесь и исключения. Например, в соответствии со ст. 48 Федерального закона от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» в целях определения соответствия замещаемой должности 1 раз в 3 года проводится аттестация государственных служащих, а согласно Федеральному закону от 14 ноября 2002 г. N 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» обязательной аттестации подлежит руководитель унитарного предприятия. Обязательная аттестация установлена также специальными федеральными законами в отношении персонала организаций отдельных отраслей экономической деятельности (некоторые категории работников в энергетике, транспортной сфере, на опасных производственных объектах, в сфере образования и другие).

В остальных случаях проведение аттестации не обязательно, но если руководство предприятия решило провести эту процедуру, то препятствий для этого нет. Единственное, что должен сделать работодатель и его служба персонала, – это закрепить систему аттестации в соответствующем локальном нормативном акте, например в положении об аттестации персонала организации. Менеджерам по персоналу, приступившим к разработке локального положения об аттестации, необходимо знать, что Минтруда России в своих разъяснениях уточняет: локальный акт должен учитывать правила, которые были установлены ранее актами СССР, а также желательно учесть рекомендации, данные по разным отраслям профильными министерствами.

Зачем нужна аттестация? В первую очередь, аттестация позволяет провести диагностику персонала, то есть получить информацию о сотрудниках, выявить «болевы́е точки», моменты, затрудняющие работу персонала, и своевременно решить эти проблемы. В процессе аттестации проводится инвентаризация бизнес-компетенций, что необходимо компании для достижения намеченных целей. Речь идет об определении с помощью аттестации ценности сотрудников не только для подразделения (группы), но и для организации в целом, оптимальной расстановке сотрудников на местах, наиболее адекватном применении системы оплаты труда. Сотрудники, которые продемонстрировали лучшие результаты, по итогам аттестации получают наивысшую оценку и могут стать кандидатами в кадровый резерв. В свою очередь, сотрудникам с недостаточным количеством компетенций, но в которых компания заинтересована, может быть предложена программа по обучению и развитию, то есть аттестация позволяет сделать обучение более адресным.

Аттестация позволяет принять решения, связанные:

- с изменением компенсационного пакета, что имеет конкретные материальные последствия для работников;
- с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации);
- с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем;
- с формированием кадрового резерва компании.

Проведение аттестации. Для проведения аттестации создается аттестационная комиссия во главе с председателем, которая делится на подкомиссии для оценки работников конкретной должности или направления деятельности. Если целью аттестации является проверка соответствия занимаемой должности и по ее итогам возможно увольнение работников, в состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается член комиссии от соответствующего выборного профсоюзного органа (при условии, что есть профсоюз). Если у аттестации другие цели и ее итоги не предусматривают возможности увольнения (или других негативных последствий для сотрудников), то включение члена профсоюза в состав аттестационной комиссии не обязательно (например, если аттестация проводится с целью формирования кадрового резерва, для повышения категорий по оплате труда и т.д.).

Важно знать, что с юридической точки зрения неправомерным может быть признано проведение аттестации работников, проработавших в занимаемой должности менее 1 года, и беременных женщин. Также аттестации не подлежат женщины, имеющие детей в возрасте до 3 лет и

находящиеся в отпуске по уходу за ребенком (их аттестация проводится не ранее чем через год после выхода из отпуска).

При подготовке аттестации организаторам необходимо определить, какие категории сотрудников будут проходить ее и с какой периодичностью (обычно аттестация проводится раз в год).

Важно также представлять, что именно необходимо оценивать, так как в полную процедуру аттестации могут быть включены оценка результатов труда, профессиональных знаний и навыков сотрудников, оценка свойств их личности. Формально оценка личностных качеств и мотивационной сферы человека не входит в предмет аттестации в ее классическом понимании. Однако современные рыночные условия диктуют свои требования, и исходя из этого все больше компаний включают такую оценку в систему аттестации для ряда должностей (специальностей), где личностно-мотивационная сфера сотрудников имеет ничуть не меньшее значение, чем профессиональные знания и навыки. Это относится, например, к руководителям, сотрудникам коммерческих служб и т.д., т.е. к тем должностям, для которых очень важен человеческий фактор, влияющий на бизнес компании в целом.

Необходимо также разработать:

- критерии оценки результатов труда и порядок их учета;
- выбрать те навыки и личностные качества, которые являются профессионально важными для каждой должности (типа должностей), и построить так называемые профили успешности;
- определить порядок проведения самой процедуры оценки, а также процедур информационного обеспечения работы аттестационной комиссии.

После этого следует подобрать соответствующий диагностический аппарат (методы, которыми будет проводиться диагностика) и осуществить пробную эксплуатацию разработанной системы аттестации в одном из подразделений компании.

Анализ документов (изучение резюме кандидата, письменных рекомендаций и документов об образовании) – самый простой и естественный метод оценки. В ходе интервью оценивается достоверность представленных в резюме данных (образование, квалификация, опыт работы, обязанности, функции, достижения). По результатам интервью у кандидата берется его письменное согласие на проверку предоставленной им информации. Качественный анализ ее дает высокую надежность прогноза эффективности кандидата на его будущем месте работы. Проверка рекомендаций – это, по сути, продолжение оценки резюме на достоверность фактической информации (должности, продолжительности работы, обязанностей, функций, достижений).

Биографическое интервью – это структурированная беседа, в ходе которой специалист по оценке персонала собирает подробную информацию о жизненном пути человека, начиная с самого детства. Здесь важны описания основных жизненных событий и взаимоотношения кандидата со значимыми людьми, отражающие его характер. Также необходимо выявить ключевые, поворотные события, в которых проявляются основные мотивы и интересы человека. Описание основных успехов и неудач может дать представление о том, к чему человек стремится, каковы его основные ресурсы, а в чем его возможности ограничены. Все это позволит спрогнозировать будущие достижения и устремления кандидата. Биографическое интервью должен проводить психолог, владеющий данным методом.

Личностные опросники позволяют провести оценку большого количества претендентов и получить в количественной и описательной форме результаты оценки как личностных черт, так и компетенций потенциальных кандидатов, что особенно важно для крупных компаний. Количественные результаты позволяют сравнивать или отсеивать кандидатов по определенным качествам. Провести оценку с помощью личностных опросников может специально проинструктированный администратор, а обработать результаты и дать рекомендации – только специалист, знающий, как пользоваться конкретным опросником. Недостаток данного метода состоит в том, что полученная информация о характере человека, о стандартных для него вариантах поведения не имеет прямого отношения к ожидаемым от него результатам деятельности.

Тесты способностей позволяют оценивать эффективность человека в определенном типе деятельности (анализ числовой, вербальной, технической информации, скорость реакции, внимание к деталям). Достоинства данного метода – быстрота проведения (от 10 минут), возможность оценки большого числа претендентов и получение количественных результатов. Надежность прогноза в данном случае зависит от точности определения ключевых способностей кандидатов, претендующих на конкретную должность, и выбора тестов для их оценки. Оценивать персонал с помощью тестов способностей должны специально обученные специалисты.

Профессиональные тесты разрабатываются под конкретную должность и тестируют ключевые для нее знания и навыки. Создать их может непосредственный руководитель для оценки сотрудников своего подразделения, а также внешние эксперты вузов, консалтинговых компаний, профильные специалисты других организаций. Интервью по компетенциям – это структурированная беседа, направленная на получение подробного описания реальных рабочих ситуаций, с которыми

человек сталкивался в своей профессиональной деятельности. Достоинство данного метода заключается в том, что вопросы интервью легко «подстраиваются» под требуемый для оценки набор компетенций. Но для овладения этим методом необходимо длительное обучение, тренировки и супервизии.

Оценка по методу «360 градусов» – это получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявляемых им качествах от людей, которые взаимодействуют с ним (от начальников, коллег, смежников, подчиненных, клиентов). Получение информации из разных источников делает данный метод достаточно надежным. Недостаток метода – в трудоемкости (если оценка проводится без использования автоматизированной системы либо возникают дополнительные затраты на программное обеспечение).

Профильные бизнес-кейсы представляют собой пример типичной рабочей ситуации, в которой должны проявляться и оцениваться ключевые для данной должности качества, компетенции. Бизнес-кейс – это задача со многими неизвестными: в ней есть информация, которую оцениваемый должен изучить и принять конкретное решение; есть действующие лица, также вовлеченные в данную ситуацию (с ними испытуемый должен взаимодействовать). Роль же дополнительных героев в бизнес-кейсе могут играть будущие коллеги по работе или сотрудники HR-подразделения. Точность выбора типичной рабочей ситуации и профессионально созданный бизнес-кейс определяют надежность прогноза при использовании данного метода.

В деловой оценке персонала используется уже знакомый метод Ассессмент-центр, являющийся совокупностью бизнес-кейсов для оценки компетенций для группы должностей или для компании в целом. Данный метод считается одним из самых прогностичных, так как человека во многих ситуациях оценивают несколько специалистов. Точность этого метода определяется тем, насколько верно выделены ключевые компетенции, а также качеством разработанных для их оценки кейсов и профессионализмом специалистов по оценке. Кроме бизнес-кейсов в процедуру assessment-центра могут включаться личностные опросники, тесты способностей, интервью по компетенциям.

Аттестация как официальный метод оценки существует только для государственных организаций, для остальных компаний это скорее привычная метафора, говорящая об организации и проведении оценочных процедур. В процессе их оцениваются реальные результаты деятельности сотрудника, но аттестация может включать в себя и дополнительные методы оценки, адекватные актуальным задачам организации.

Центральное место в аттестации занимает личное общение сотрудника с непосредственным руководителем, возможно с участием старшего коллеги и HR-менеджера. В ходе такой беседы, проводимой в доброжелательной деловой атмосфере, оцениваются достигнутые результаты, согласуются планы на следующий период, прогнозируются возможные препятствия и пути их преодоления, намечаются планы обучения и профессионального развития на год. По результатам аттестации может быть поставлен вопрос о внесении корректив в мотивацию сотрудника.

На подготовительном этапе аттестации сотрудники готовят отчеты о выполнении своего профессионального плана развития и плана работы. Материалы представляются секретарю комиссии, формирующему таблицу с оценками сотрудников, которые также включают и оценку сотрудника непосредственным руководителем.

В ходе аттестации работник зачитывает свой отчет по планам работы и профессионального развития. Выставленные оценки по компетенциям обсуждаются комиссией, а потом суммируются и сверяются с профилем должности. Чем больше итоговый балл по всем компетенциям, тем выше профессиональный уровень сотрудника, а значит, он может претендовать и на более высокий оклад или попасть в кадровый резерв.

Процедура аттестации требует значительных трудовых и временных затрат, а также объективного подхода к решению проблем. Если при ее проведении необходимо внешнее экспертное мнение или не хватает собственных специалистов, то оправданно будет привлечение профессиональных консультантов со стороны. Ситуация, когда вводные условия задает клиент, а консультанты непосредственно осуществляют постановку системы аттестации, в последнее время очень распространена.

К консультантам можно обратиться за помощью как к предметным экспертам. Они подскажут, как лучше решить ту или иную задачу в рамках этой процедуры, помогут обучить сотрудников компании, с тем, чтобы они могли построить и внедрить систему аттестации собственными силами. Внешние консультанты могут быть приглашены для решения локальных задач в рамках проведения аттестации, например, для организации и проведения профессионального тестирования сотрудников или экспертного заключения по отдельным компетенциям, для проведения комплексного исследования методом Ассессмент-центр.

Ошибки при проведении аттестации. Главная ошибка может быть допущена на самом первом шаге – при выборе цели проведения аттестации. Если аттестация проводится только с целью сокращения персонала или для избавления от отдельных неугодных сотрудников, то мно-

гие плюсы, которые она дает (повышение эффективности труда, повышение бизнес-показателей за счет грамотной ротации кадров и их адресного развития), сводятся на нет.

Низкая информационная поддержка процедуры аттестации тоже может сказаться на психологическом климате коллектива, особенно если аттестация проводится впервые. Следует подробно разъяснять менеджерам высшего звена, какие сведения они получают в результате проведения аттестации, как ими пользоваться и какие задачи с их помощью можно решить. Сотрудников компании можно предупредить о проведении аттестации за пару месяцев, чтобы они смогли подготовиться к этой процедуре, освежить в памяти необходимую информацию, дополнительно почитать профессиональную литературу. И не стоит бояться некоторого напряжения в коллективе, поскольку люди в это время начинают лучше работать, т.к. грядущая аттестация служит им дополнительным стимулом.

Еще одной существенной ошибкой при проведении аттестации является применение в предварительных оценочных процедурах только субъективных методов (экспертная оценка, «метод 360» и т.д.). Эти методы целесообразно использовать в дополнение к оценке реально измеримых критериев: результатов труда, результатов профессионального тестирования, которые являются объективными показателями.

Процедура принятия решения о переводе работника, его увольнении или об изменении других существенных условий трудового договора должна быть подробно закреплена в локальном положении об аттестации персонала. Если работник не удовлетворен итогами аттестации, то он имеет право оспаривать решение в судебном порядке. В этом случае выводы аттестационной комиссии о деловых качествах работника будут подлежать оценке в совокупности с другими доказательствами по делу. Кроме того, работодатель обязан представить доказательства, свидетельствующие о том, что работник отказался от перевода на другую работу либо что работодатель не имел возможности (например, в связи с отсутствием вакантных должностей или работ) перевести работника с его согласия на другую работу в этой же организации, и т.п.

Чтобы избежать подобных судебных разбирательств, необходимо использовать утвержденные формулировки. Общепринятыми оценками работников по итогам аттестации являются оценки «соответствует занимаемой должности» и «не соответствует занимаемой должности».

Ошибкой будет и неиспользование результатов аттестации в дальнейшей кадровой работе (обучение, ротация, работа с кадровым резервом). Нельзя считать проведенную аттестацию конечным мероприятием – провели большую работу, поставили «галочку», кого-то уволили, ко-

му-то понизили зарплату и на этой работа завершена. Результаты проведенных процедур можно и нужно использовать для повышения качества человеческого ресурса – персонала. Аттестация не должна проводиться ради самой процедуры. Она может быть эффективной, только если будет лишена признаков формальности, будет объективной, а по ее результатам будут проведены конкретные мероприятия. Самое главное – должны последовать реальные действия в соответствии с теми целями, которые были заявлены перед началом оценки.

Следовательно, завершающим этапом проведения аттестация является подведение итогов, поскольку это напрямую связано с последующим принятием обоснованных управленческих решений.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность оценки персонала?
2. Структура оценки персонала.
3. Перечислите условия объективной оценки персонала.
4. Каковы структура и содержание критериев оценки?
5. Для чего нужны оценки с использованием формализованных процедур оценки?

Анализ практической ситуации

Рекомендация

Г-жа Миронова Алла Сергеевна проработала в фирме «Wafel» с 1.08.2002 по 1.12.2007 года в должности переводчика с английского и немецкого языков.

За время работы в нашей фирме г-жа Миронова А.С. зарекомендовала себя как квалифицированный специалист, свободно владеющий специальной технической терминологией и устной речью. В сферу ее обязанностей входил перевод корреспонденции, технических инструкций по эксплуатации оборудования, документации, устный перевод на переговорах с партнерами и поставщиками фирмы. Следует отметить, что г-жа Миронова А.С. работает быстро, демонстрируя нормальное качество работы. Кроме того, она предана фирме, часто задерживалась после окончания рабочего дня.

Г-жа Миронова А.С. – исключительный работник и обаятельная, жизнерадостная женщина.

Мы рекомендуем г-жу Мионову А.С. как специалиста для работы в любой компании.

Герхард Миллер,

Руководитель проекта фирмы «Wafel» (подпись, печать)

Задание:

1. Прочитайте рекомендацию и выделите наиболее и наименее информативные места о работе сотрудника. Оцените информацию о качестве работы кандидата, ее объемах, умении сотрудника решать проблемы, принимать решения, его организованности и т.д.
2. Достаточно ли полной является приведенная рекомендация? Какие дополнительные данные необходимо иметь работодателю о прошлой работе кандидата?
3. Вся ли представленная информация объективна?

Тема 9. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

1. Основные теоретические подходы к мотивации персонала.
2. Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию.

Литература

1. Дульзон А.А. Мотивация персонала. – Томск: Изд. ООО «Чародей», 2003. – 168 с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
3. Кондратьев В. В., Лунев Ю.А. HR – инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. – М.: Эксмо, 2007. – 512 с.
4. Лукичева Л. И. Управление организацией. – М.: Омега-Л, 2005. – 360 с.
5. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров. – М.: Эксмо, 2007. – 616 с.

9.1. Основные теоретические подходы к мотивации персонала

Представления большинства менеджеров сводились и сводятся до сих пор к тому, что если дела идут недостаточно хорошо или если хочется, чтобы они пошли лучше, то надо мотивировать работников. Мотивация является одной из самых сложных функций управления.

Под **мотивом** понимается то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним, мотивов.

Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности. **Мотивирование** представляет процесс воздействия на человека с целью побуждения к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления во многом зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, выделяются следующие основные его типы:

1. Путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают его осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату.

При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

2. Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. Основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для человека мотивы действий, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективным действиям.

Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности.

В процессе мотивации выделяют *четыре* основных *этапа*:

1. Возникновение потребности.
2. Разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей.
3. Определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий.
4. Удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

Мотивацию можно определить как структуру, систему мотивов деятельности и поведения субъекта. Цель – это желаемый продукт деятельности. Влияние мотивации на поведение человека зависит от мно-

жества факторов, оно индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Мотив – это совокупность внутренних побуждений к активности, основанных, в основном, на осознаваемых или неосознаваемых потребностях, на интересе, на представлениях о ценностях. Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы.

Роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов, выполняют **стимулы**. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий.

Обычно люди в организациях действуют рационально, каждый мотивирован своим интересом. Однако сумма индивидуальных интересов работников организации еще не гарантирует рационального поведения организации в целом. Интеграция индивидуальных интересов и коллективной мотивации является одной из основных задач руководства организации. Существует бесконечное множество людей с бесконечным разнообразием мотивов. Одни мотивируются деньгами, другие – принадлежностью, третьи – вызовом, но каким бы ни был мотив или мотивы, решение о реакции в ответ на что-то принимается лично человеком, где основным фактором выступает личный интерес. Поэтому задача руководства состоит в том, чтобы работа человека определялась способностью выполнять цели организации и в то же время удовлетворяла его личные цели.

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Обычно ставится вопрос: «Как я могу подвигнуть сотрудника делать что-то, что он из собственных побуждений не хочет делать?». И хотя руководители в отдаленные времена в большей степени неверно понимали поведение людей, приемы, которыми они пользовались в тех условиях, часто были очень эффективными. Поскольку эти приемы работали и применялись много сотен (и даже тысяч) лет, в отличие от пары десятилетий существования современных теорий, первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре. Многие руководители, особенно те, кто не имеет специальной подготовки, все еще испытывают сильное влияние этих концепций. Более того, вы можете испытать искушение самому применить эти простые и прагматические подходы. Но это, скорее всего, хотя может быть и не всегда, будет ошибкой. Люди, яв-

ляющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспеченны, чем в прошлом. Поэтому мотивы их трудовой деятельности окажутся более сложными и трудными для воздействия. В то же время просто призывы к определенному поведению в большинстве случаев не достигают цели, особенно если их выполнение требует сколько-нибудь значительных усилий.

Под **мотивацией труда** понимается **стремление работника** удовлетворить потребности в процессе трудовой деятельности. Это предполагает наличие потребности, которую человек хочет удовлетворить; блага, способного ее удовлетворить; трудового действия, необходимого для получения блага, и цены, включающей издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Люди стараются выбирать наиболее короткий путь к желаемому результату, сознательно оценивая возможные варианты поведения и определяя для себя предел допустимой интенсивности своего труда. Стимулом трудовой активности будет выступать благо, которое можно с ее помощью получить, а мотивом труда – побуждение человека к этому.

Мотивация оказывает воздействие на такие характеристики деятельности как:

- 1) усилие;
- 2) старание;
- 3) настойчивость;
- 4) добросовестность;
- 5) направленность.

Так, одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия: он может работать в полную силу, а может работать в полсилы; может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу и пр. Все это отражает то, какие усилия человек готов затратить, что зависит от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Одна из наиболее эффективных методик оценки ценности рабочих мест, которая уже содержит необходимые факторы и механизмы расчета, – методика Эдварда Хей. Формула оценки должности включает:

Суммарный балл должности = Опыт x Интеллектуальная активность x Ответственность

В предложенной формуле значение показателя «опыт» рассчитывается с учетом трех показателей: профессиональных знаний, сложности и

разнообразия выполняемых действий, взаимодействия с другими людьми. Эдвард Хей разработал специальные таблицы, по которым можно оценить все вышеперечисленные показатели и рассчитать суммарный балл должности.

Использование той или иной методики оценки стоимости должности во многом зависит от специфики деятельности предприятия. Очевидно, что для небольшого предприятия нет смысла проводить оценку по методу Э. Хейя, а для крупной компании это может быть необходимым.

Хотя на сегодня общепризнанной теории мотивации не существует, полезно иметь общее представление об основных теориях мотивации, которые могут быть объединены в три группы: **концептуальные, содержательные и процессуальные**. Все эти теории, по крайней мере, отчасти справедливы и помогают объяснить поведение определенных людей в определенное время. Всегда легко привести пример поведения, который противоречит любой из этих теорий.

В практической жизни задача руководителя любого ранга в конечном счете заключается не в том, чтобы знать, почему сотрудник себя ведет определенным образом, а в том, чтобы обеспечить высокую производительность его труда. Под мотивацией руководитель понимает создание, поддержание и повышение готовности подчиненного к поведению желательному для менеджера. При этом, с точки зрения менеджеров, высокая производительность труда и высокая мотивация как предпосылка этой производительности должна быть непрерывной (лат. *«ad infinitum»*). Более того, они видят свою задачу в том, чтобы их постоянно повышать. В такой редакции Р.Шпренгер называет это **мотивированием**.

К теориям содержания относятся: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория FRG К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, теория двух факторов Герцберга и другие, акцентирующие внимание на объяснении того, что мотивирует работников и каковы мотивы поведения персонала. Теории процесса – это теория ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория подкрепления Б. Скиннера, теория справедливости Портера–Лоулера, модель выбора риска Д. Аткинсона, теория «Х» и «Y» Д. Мак-Грегора, теория «Z» В. Оучи и другие, исследующиеся мотивационные процессы.

Мотивированная деятельность – целенаправленна, ориентирована на прямое или косвенное удовлетворение какой-либо потребности, связана с ожидаемым результатом, образ которого во многом определяет

силу и интенсивность деятельности. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает.

Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Иначе говоря, «мотивация» обозначает самоуправление индивидуума, а «мотивирование» – это умышленное действие руководителя или системы стимулирования, то есть управление индивидуумом.

Когда речь заходит о стимулировании, то чаще всего под этим понимается денежное вознаграждение. Денежная система вознаграждения действительно играет доминирующую роль. Однако, с одной стороны, возможности организаций, особенно государственных, ограничены финансовыми и нормативными факторами, а с другой стороны, роль денег как мотиватора крайне противоречива. В этой связи, растет интерес к нематериальным формам вознаграждения. Немонетарные виды вознаграждения могут быть как чисто моральными, так и материальными, но не в форме прямых денежных выплат. В случае материального немонетарного вознаграждения может быть обеспечена экономия средств, к примеру, за счет того, что организация приобретает подарки или приобретает услуги по оптовым ценам.

Людям свойственно достаточно сильное желание знать, как оценивается их работа, особенно если они мотивированы к достижению результата. Исследования показали, что беспристрастная обратная связь может рассматриваться как форма нематериального вознаграждения и обычно оказывает положительное воздействие на мотивацию персонала. Такие нематериальные формы стимулирования как признание, внимание и похвала являются сильнейшим моральным вознаграждением для большинства людей. К тому же немногие испытывают пресыщение или полное удовлетворение моральным вознаграждением. Искренняя похвала является весьма эффективным положительным подкрепляющим фактором для большинства сотрудников. При этом она абсолютно бесплатна для организации.

Корнем (действующей пружиной) мотивирования является предполагаемый или действительно имеющийся разрыв между фактической и возможной производительностью труда, то есть система мотивирования, по существу, скрывает в себе *недоверие*. При этом сотрудников можно разделить на две категории:

- сотрудники, у которых этого разрыва фактически не существует и которые мотивированно ищут успех и удовлетворение в своей работе – *«стремящиеся к успеху»*;

- сотрудники, у которых этот разрыв фактически имеется и которые выполняют работу со строго дозированными усилиями и при этом по возможности избегают явного неуспеха – *«избегающие неуспеха»*.

Системы мотивирования с присущими ими недостатками неизбежно приводят первых во вторую группу, а вторых еще глубже демотивируют.

Следует отметить, что существует еще и третий вариант, когда разрыв имеется, но связан не с «дозированными усилиями» работника, а с неудовлетворительным проектированием его рабочего места. Человек порой действительно «не добавляет» работодателю часть своих усилий. Но это можно трактовать и так, что работодатель создал рабочее место, описал его, но оказалось, что оно далеко от полной загрузки и вопрос состоит в том, должен ли и хочет ли работник сам «дозагружаться». При этом вину за низкую результативность труда работника надо возлагать не на него, а фактически на руководство.

Самым первым из применяемых приемов мотивирования был *метод «кнута и пряника»*, который на практике сводится к пяти традиционным тактическим приемам: угроза, наказание, подкуп, вознаграждение, похвала. На основе разных комбинаций этих тактических приемов строятся традиционные *стратегии мотивирования*:

- стратегия принуждения (тактические приемы – использование страхов безопасности существования, социальных страхов, страха не справиться с делом, воздействие стрессом, скрытыми угрозами и пр.);
- стратегия приманки (тактические приемы – сдельные системы оплаты труда, премиальные системы, бонусы, опционы и др.);
- стратегия обольщения (тактические приемы – подкуп, похвала, награда, обращение к патриотизму и др.);
- стратегия видения и причастности (тактические приемы – использование потребности в признании и оценке, принадлежности к группе, наличии перспективы и др.).

В свое время Ф. Тейлор утверждал, что труд не предусмотрен биологической природой человека, поэтому каждый работает только по необходимости, стремясь работать поменьше, а получать побольше. Этому должна быть противопоставлена политика принципа – «платить поменьше, а требовать побольше», воплощающаяся в принудительной власти администратора. Именно это положение было положено Тейлором в основу разработанной им повременной оплаты труда. Так продолжалось до 60-х годов, когда этот метод в рыночной экономике исчерпал себя.

С точки зрения управления по результатам деятельности основными являются три типа мотивации: потребность в достижении цели. При доминировании данной потребности человек стремится к хорошим результатам, ставит чаще всего конкретные цели, отвечает за решение проблемы. Потребность в присоединении. Ценятся человеческие отношения, работник стремится поддерживать отношения дружбы, его деятельность при выполнении заданий, требующих групповой работы, эффективна. Потребность во власти. Человек стремится обладать возможностью влиять на других, для этого ищет задания и должности, где у него был бы соответствующий статус, дающий возможность использовать власть и авторитет.

Чтобы использовать ресурсы организации эффективно, необходимо искать для выполнения каждого задания такого работника, чья мотивация соответствовала бы особенностям этого задания. Существует несколько мотивационных типов, которые можно условно разделить по преобладающему виду мотивации на действия «от» (избегательная мотивация. Человек стремится избежать нежелательных для себя последствий деятельности) и действия «к» (мотивация достижений. Человек ведет себя так, чтобы достичь определенных целей, к которым он стремится). Выделяют следующие *разновидности мотивации* сотрудников:

- *Инструментально мотивированный* работник (мотивация достижений). Интересует цена труда, важна ее обоснованность. К работодателю и форме собственности индифферентен, стремится обеспечить свою жизнь самостоятельно.
- *Профессионально мотивированный* работник (мотивация достижений). Интересует содержание и характер работы, важнейшим условием деятельности считает реализацию своих профессиональных знаний, навыков, с выраженным чувством профессионального достоинства, не согласен выполнять неинтересную для него работу, сколько бы за нее не заплатили, важно профессиональное признание.
- *«Патриот»* (мотивация достижения). Основа его мотивации к труду – высокие идейные и человеческие ценности, главная награда – признание его незаменимости для организации.
- *«Хозяин»* (мотивация достижения). Основа – достижение и приумножение собственности, достатка, материальных благ и пр. Внешняя мотивация практически не нужна, достаточно внутренней идеи постоянного увеличения материальных благ, добровольное принятие ответственности, не терпит контроля за собственной деятельностью, желателен итоговый, результирующий контроль.

- «Люмпеновский» работник (мотивация избегания). Выполняет любую работу, нет особых предпочтений, предпочитает уравнилельное распределение, согласен на низкую оплату при условии, что другие не получают больше, завистлив. Такие работники не любят ответственности, низкая ответственность, не стремятся повысить свою квалификацию, низкая активность и не поддерживают активность у других, стремление к минимизации усилий.

Средства воздействия на мотивацию неразрывно связаны с самим процессом управления (постановка целей, оценка и контроль, информирование и др.), направленностью вектора воздействия на профессионально-личностное саморазвитие сотрудников, гуманизацией внутренней среды организации. Аксиома мотивационного менеджмента гласит о том, что опосредованное воздействие на человека обладает большей мощностью, чем прямое. Например, руководитель, который приветствует каждого сотрудника и может с ним поговорить о его семье, увлечениях, проблемах и т.п. окажет на сотрудника большее влияние, чем, если бы руководитель, не замечая сотрудника в обычных ситуациях, вызвал его к себе в кабинет и поставил задачу для исполнения.

Во многом **низкая мотивация** персонала может быть обусловлена организацией труда:

- слабая связь результатов труда и поощрения,
- отсутствие условий для самореализации сотрудников,
- низкий уровень исполнительской дисциплины,
- низкая эффективность воздействия руководителя,
- личностными особенностями.

В целях максимизации действия стимулов рекомендуется соблюдать ряд *принципов*:

- *доступность*. Условия стимулирования должны быть понятными и доступными для всех сотрудников.
- *Ощутимость*. При определении нижнего порога действительности стимула необходимо учитывать интересы конкретных людей (так, для одного может быть ощутимым стимул в десять рублей, а для другого и ста рублей будет мало).
- *Постепенность*. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения. Однажды резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, скажется отрицательно на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы его. Данное обстоятельство

необходимо учитывать на практике, ибо не рекомендуется снижать уровень материального стимулирования.

- *Минимизация разрыва* между результатом труда и его оплатой. Необходимостью соблюдения этого принципа, в частности, обусловлен переход большинства фирм как за рубежом, так и в России, на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет в большинстве случаев даже снижать уровень вознаграждения, так как многие работники исходят из принципа «лучше меньше, но сразу». Кроме того, учащение вознаграждения и его прямая связь с результатом труда – сильный мотиватор. Временное снижение уровня вознаграждения в данной ситуации чаще всего вызывает чувство «реванша» и положительно сказывается на трудовой активности, равно как и его повышение, вызывая у человека чувство морального удовлетворения и влияя на его тонус и настроение в целом.

- *Сочетание* материальных и моральных *стимулов*. Выбор стимула зависит от многих факторов, например, уровня рентабельности производства, традиций предприятия, материального положения конкретного сотрудника, его возраста, статуса и пр. Для эффективного управления персоналом одинаково вредна недооценка либо переоценка вида стимулирования.

- *Сочетание стимулов и антистимулов* (страх, голод, штрафы и пр.) («кнут и пряник»). Необходимо их разумное сочетание, что будет зависеть от рода деятельности организации (например, атомная электростанция или торговый павильон), уровня квалификации сотрудников, социального состава, традиций и др.

В выборе стимулов полезно руководствоваться правилами: а) похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики; б) больше мотивируют непредсказуемые и нерегулярные поощрения, чем ожидаемые и прогнозируемые; в) поощрение должно быть конкретным и безотлагательным, чем больше временной интервал, тем меньше эффект; г) разумная внутренняя конкуренция способствует эффективности труда; г) люди ценят проявление внимания к себе и своим близким.

Косвенное материальное стимулирование (социальный пакет) дает так называемый «коллективный эффект» – способствует сплоченности коллектива, уменьшению текучести кадров. Косвенное материальное стимулирование – это оплата питания сотрудников, оплата (или предоставление) транспорта, телефона, обучения, дополнительных услуг (медицинская страховка, абонемент в спортивный клуб) и пр.

Основные этапы создания системы мотивации:

1-й – **Формирование структуры персонала** организации (выделение однородных групп) и **определение размера постоянной** части заработной платы.

2-й – **Декомпозиция стратегических целей** на уровень подразделений и отдельных сотрудников (выделение ключевых показателей эффективности деятельности для расчета переменной части заработной платы).

3-й – **Разработка механизмов стимулирования** (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников).

Требования к системе мотивации:

- *объективность* (размер вознаграждения сотрудника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда);
- *предсказуемость* (сотрудник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда);
- *адекватность* (вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого сотрудника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации);
- *своевременность* (вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее, если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
- *значимость* (вознаграждение должно быть для сотрудника значимым);
- *справедливость* (правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения).

Несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект. Стадии демотивации:

1-я – растерянность сотрудников (перестают понимать, что нужно делать, зачем, из-за чего не ладится работа и пр.). Сотрудники легко контактируют между собой, пытаются справиться с затруднениями за счет более интенсивной работы.

2-я – На стадии раздражения поведение начинает носить демонстративный характер. Качество работы остается пока удовлетворительным, реакции на управленческие воздействия становятся все более импульсивными.

3-я – Сотрудники стараются работать много, с хорошим качеством в надежде зарекомендовать себя с лучшей стороны, получить поддержку руководителя и побудить к улучшению дел.

4-я – Производительность и качество труда снижается до минимально допустимого уровня. Инициативы нет, выполняются еще пока обязательства.

5-я – Сотрудники дистанцируются от работы, максимально сужается граница обязанностей, пренебрежение работой, при всяком удобном случае подчеркивают, что «это не моя работа, это не в моей компетенции и т.п.», деформируется система моральных ценностей, конфликтность отношений в группе.

6-я – разочарование в работе, качество выполняемых решений очень низкое, ни малейшей инициативы, поиск нового места работы или на работу, как на «каторгу».

Чтобы справиться с демотивацией, необходимо выявить демотивирующие факторы, разработать и реализовать новые мотивационные программы.

9.2. Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию

Мотивация – комплекс факторов, направляющих и побуждающих поведение личности. Одна из задач системы мотивации – управление ожиданиями сотрудников. **Векторами мотивации к работе** выступают:

- Внутренняя мотивация: мотивация на «Я», на «Ты», на «Дело».
- Соотнесение мотивации подчиненных со стилем руководства.

Изучение мотивации показывает, что практически во всех странах список мотивирующих факторов одинаковый. Часто оказывается гораздо важнее мотивационный потенциал так называемых «мягких» составляющих эффективности – дружбы, партнерства, командной работы. Степень удовлетворенности своей работой связана с тем, насколько она соответствует ценностям, потребностям, установкам и ожиданиям человека. Еще лучше, если рабочая среда превышает ожидания работников. Поэтому, среди факторов, влияющих на мотивацию к труду в развитых странах на первом месте стоит рабочая группа (команда), в которую входит человек. На втором месте – насколько интересной для человека является выполняемая работа. На третьем месте – способность контролировать свою работу, уровень самостоятельности в работе. Зарплата – на седьмом месте. На первом месте зарплата только в тех странах, где это вопрос выживания (Россия относится к таким странам).

Известный американский психолог В. Врум предложил формулу результативности:

$$\text{результативность} = f(\text{компетенция} \times \text{мотивация}).$$

На практике решение этой задачи предполагает: (а) создание в организации гибкой системы вознаграждения, справедливой и мотивирующей; (б) внедрение систем оценки результатов деятельности работников; (в) развитие партисипативного управления, т.е. вовлечение работников в управленческий процесс; (г) улучшение условий их труда.

Управлять мотивацией персонала следует начинать с выяснения наиболее вредных факторов, демотивирующих персонал, убивающих у людей желание работать с высокой отдачей. После чего следует наметить первоочередные шаги по устранению этих демотиваторов или хотя бы частичной компенсации их разрушительного действия.

Существуют методики, позволяющие выявлять наиболее универсальные демотиваторы, примером которой может служить метод оценки эффективности труда персонала – модель Джонса-Чанга, представляющая собой следующую формулу:

$$CT = f(D, PA, EE, JS, G, Co, Ch, F, Rel, Res, P + \varepsilon)$$

CT – cognitive turnover (внутреннее увольнение)

D – Depersonalization (деперсонализация)

PA – Personal Achievement (персональные достижения)

EE – Emotional Exhaustion (эмоциональное истощение)

JS – Job Satisfaction (общая удовлетворенность местом работы)

G – Goals (цели)

Co – Comfort (комфорт)

Ch – Challenge (вызовы)

F – Finance (финансовое вознаграждение)

Rel – Relations (отношения с коллегами)

Res – Resources (адекватная обеспеченность ресурсами)

P – Promotion (продвижение по службе)

При CT = 1 – сотрудник живет работой, при CT = 10 – сотрудник готов в любое время покинуть организацию (при возможности) и может быть опасным для организации, поскольку морально готов к саботажу, неисполнению или исполнению не с полной отдачей служебных поручений.

Если на Западе в связи с большей, чем в России, мобильностью трудовых ресурсов, состояние глубокого внутреннего увольнения предшествует реальному увольнению сотрудника, то в России оно может быть скрытым, и тем важнее для организации выявлять такие состояния, и принимать соответствующие предупредительные меры.

Согласно модели деятельности качественный результат может быть получен, если работники имеют представления о ее **целях**, **замотивированы** на реализацию этих целей и **способны** выполнять необходимую для этого деятельность. Одна из аксиом управления гласит о

том, что любые преобразования необходимо начинать с системы управления, обеспечив сначала качество менеджмента, и только потом приниматься за качество деятельности.

Чтобы управлять мотивацией, нужно знать: 1 – мотивы профессиональной деятельности сотрудников и 2 – особенности мотивационного климата.

Мотивационный климат – это интегральная характеристика, складывающаяся из преобладающих мотивов труда, их значимости и уровня удовлетворенности. Включает благоприятные и неблагоприятные характеристики. Важна динамика мотивационного климата, т.к. изменение соотношения благоприятных и неблагоприятных характеристик, появление новых составляющих, нарастание или снижение степени удовлетворенности показывает эффективность мотивационного менеджмента. Для управления мотивацией необходимо определить **профессиональный выбор, или структуру мотивов труда** (почему выбрал эту профессию, специальность, организацию, что ожидает, на что рассчитывает и т.п.). Данные мотивы составляют *мотивационное ядро структуры мотивов* персонала организации. Оценка мотивационного климата включает в себя:

- интерес к выполняемой работе,
- удовлетворенность взаимоотношениями с другими сотрудниками,
- удовлетворенность взаимоотношениями с руководством,
- уровень притязаний в профессиональной деятельности,
- удовлетворенность условиями и организацией труда,
- и многое другое.

К **факторам**, влияющим на мотивацию персонала, также относятся:

1. Готовность высшего руководства в рамках действующей практики управления выстраивать комплексную систему воздействия на мотивацию персонала, не ограничивающуюся системой материального стимулирования.
2. Наличие руководителей способных выступить в качестве примера для подражания.
3. Создание системы оценки труда руководителей, когда умение руководителя эффективно мотивировать подчиненных рассматривается в качестве важнейшего показателя качества его деятельности, как ключевая компетенция.
4. Наличие в организации системы обучения руководителей работе с персоналом, ориентированной на повышение уровня знаний в области психологии управления.

Качество менеджмента обеспечивается следующими направлениями:

- **Управление потенциалом**

Вначале проводится **позиционная диагностика системы управления**. Результатами диагностики являются сведения об уровне ответственности и самостоятельности мышления каждого управленца, распределении управленческого потенциала по направлениям деятельности и подразделениям.

- **Управление компетентностью**

Компетентность – это не столько содержание знаний, сколько некий стандарт взаимодействия между работниками. Степень согласованности усилий и *совместность* действий зависят не от знаний каждого, а от того, насколько эффективно люди взаимодействуют между собой. **На содержательном уровне** состоит в единой для организации политики подготовки и повышения квалификации управленцев. Что должен знать **каждый** руководитель, каким объемом понятий обязан владеть, какие навыки должен отработать – **обоснованные** ответы на эти вопросы и составляют содержание политики управления компетентностью. Единая не значит застывшая. Компетентность – понятие относительное, поэтому с развитием системы меняются требования к компетентности руководителей.

Приобретенные компетенции не принесут никакой пользы, если специалисты, которые ими обладают, не заинтересованы реализовать их с максимальной отдачей (эффективностью). Задачи управления персоналом состоят в оптимизации результативности его действий, зависящей от мотивации и компетенции.

В нормальных условиях человек может использовать только около 80 % своей максимальной производительности. Каждый человек имеет ощущение индивидуального баланса, равновесия, которое он не может безнаказанно на длительное время нарушать. И это как раз тот предел, который индивидуум в течение длительного времени с чувством равновесия готов использовать на работе. Этот предел может кратковременно превышать, но в длительной перспективе он остается стабильным. Остающиеся 20 % максимальной производительности называют «автономным защищенным резервом». Этот резерв становится доступным только в экстремальных ситуациях – опасность для жизни, ярость, страх и др. Доступ к этому резерву в нормальной ситуации блокирован чувством усталости и снижением производительности. Следовательно, от состояния усталости до полного изнеможения остается еще некоторый интервал безопасности. Ценой смещения барьера могут стать опасные состояния изнеможения вплоть до инфаркта со смертельным исходом.

Руководителю, который боится, что лучшие работники покинут организацию, рекомендуется переоценить свои масштабы ценностей. Действительно ли это лучшие люди, которые увольняются исключительно из-за отсутствия премий. Гораздо надежнее, а в далекой перспективе и успешнее, работать с людьми, которые на основе согласованных ясных договоренностей делают свое дело, не ожидая дополнительного стимулирования. Это люди, для которых результат работы имеет основное значение, а не возможно следующее за результатом вознаграждение. Проверка такой установки к работе является важнейшей задачей процедуры отбора персонала.

По мнению Р. Шпренгера, мотивирование представляет собой как раз ту болезнь, для лечения которой ее считают средством. Исследования и многочисленные опросы показывают, что:

- «работа, которая мне нравится» и «мои занятия в свободное время, которые мне нравятся» оцениваются людьми одинаково;
- растущее число работников желает и готово взять на себя больше ответственности;
- на вопрос: «Считаете ли вы притягательным жить без необходимости работать?» подавляющее большинство отвечает отрицательно;
- чем больше у человека на работе свободы действий, тем он более удовлетворен;
- работа, которая доставляет удовольствие, столь же важна, как и повышенный доход;
- работа, которая имеет смысл, оценивается выше статуса и карьеры.

Функциональное расширение рабочего места увеличивает горизонтальную нагрузку (увеличение числа заданий, выполнение законченного модуля операций); обогащение труда повышает возможности рабочего места по вертикали (расширяются полномочия (контроль над качеством своего труда) и ответственность); а качество трудовой жизни направлено на изменение рабочей атмосферы таким образом, чтобы взаимодействие между работником, технологией и организацией приводило к лучшему качеству трудовой жизни (это, прежде всего, совершенствование рабочего места, определяется стилем руководства, корпоративной культурой в целом). Критериями организации рабочего места (обогащение труда) служат следующие требования:

- рабочее место должно предоставлять возможности для достижений, признания, продвижения, личностного роста;
- иметь высокий уровень автономности и ответственности в отношении планирования, управления и контроля над своей деятельностью.

Основные факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию были выделены в процессе реализации специалистами Массачусетского технологического института исследовательского проекта, связанного с планированием карьеры, поводом для которого послужило интересное наблюдение: число инженеров, интересовавшихся техникой, на производстве постоянно сокращалось. В ходе эксперимента было выявлено, что *на удовлетворенность работой и мотивацию* влияют:

- многообразие предъявляемых работой требований к мастерству, создающих возможности для самовыражения;
- ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой;
- представление о значении выполняемой работником задачи для организации;
- обратная связь, постоянное подкрепление значимости работы сотрудника для организации;
- предоставляемые возможности для самостоятельности и инициативы.

Мотивация не остается в неизменном виде. На разных стадиях пребывания в одной и той же должности данные факторы мотивируют по-разному. На нее значительное влияние оказывают ситуация, рабочая обстановка в организации, длительность выполнения одной и той же, не меняющейся по содержанию, работы. Исследования Э. Шейна выявили в мотивации к работе 5-7-летние интервалы, в течение которых содержание работы должно меняться, если этого не происходит, то мотивация через 5-7 лет снижается.

В течение первого года работы мотиваторами являются представление о значении выполняемой задачи и наличие обратной связи, самостоятельность находится на данном этапе на втором плане. В интервале между вторым и пятым годом важным фактором становится самостоятельность. После работы на одном месте в течение двух-трех лет работник находится в «расцвете сил». После пяти лет работы на одном рабочем месте ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой. Рождается эгоистически ориентированная мотивация (хобби в рабочее время, путешествия, представительские мероприятия и пр.). Каждому необходимо осознанно заботиться о собственной мотивации.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга описывает группы **факторов**, влияющие на удовлетворенность или неудовлетворенность профессиональной деятельностью: **факторы мотиваторы** (связаны с самим процессом производственной деятельности) и **факторы контекста**, или гигиенические факторы (жизнеобеспечивающие факторы,

внешние по отношению к процессу непосредственной работы). К **мотиваторам** относятся: достижения (квалификация) и признание успеха; работа как таковая (интерес к работе и заданию); ответственность; возможность профессионального роста.

К факторам **контекста** относятся: способ управления; политика организации и администрации; условия труда; межличностные отношения на рабочем месте; заработок; уверенность (неуверенность) в стабильности работы; влияние работы на личную жизнь. Факторы контекста, по мнению Ф. Герцберга, даже в лучшем случае не приводят к большой удовлетворенности работой, а дают скорее нейтральное отношение. В большей степени удовлетворенность зависит от мотивационных факторов.

В качестве посреднических переменных, влияние которых либо порождает, либо препятствует мотивации, выделяют **ситуационные факторы**. Среди них – способ управления; используемый производственный метод; организационный климат; организационная культура и групповые нормы; межличностные отношения на рабочем месте; давление на работе в данный момент. Так, в значительной степени определяет мотивацию и достижения работников поведение руководителя, его способ управления, наблюдая за которым подчиненные делают выводы о том, какие достижения вознаграждаются, а какие нет, и что следует из каждого способа деятельности.

Зачастую ситуационные факторы могут препятствовать работнику в выполнении задания желаемым способом (например, из-за отсутствия необходимых для работы инструментов или проводимой на предприятии кадровой политики) и тем самым создают ощущение тщетности на пути достижения цели и снижают мотивацию.

На мотивацию влияет **личностный фактор** – способности и мастерство работника; представление о самом себе; отношение к работе; ценности, потребности и ожидания, формируемые на основе жизненного опыта, и т.п. Людям свойственно достаточно сильное желание знать, как оценивается их работа, особенно если они мотивированы к достижению результата. Исследования показали, что беспристрастная **обратная связь** может рассматриваться как форма нематериального вознаграждения и обычно оказывает положительное воздействие на мотивацию персонала. Поучительны приведенные Нельсоном десять положений, характеризующих немонетарные методы стимулирования:

1. Большинство менеджеров считают деньги главным мотиватором – это неверно. Вознаграждение – это право, признание – это награда.
2. То, что мотивирует других, часто отличается от того, что мотивирует тебя. Когда рабочих и менеджеров попросили проранжировать 10

мотиваторов по их важности *для рабочих*, то «признание за хорошо выполненную работу» рабочие поставили на первое место, а их руководители – на восьмое место. «Ощущение важности дела» рабочие поставили на второе место, а менеджеры – на последнее. Поэтому совет: Спросите работников, что они хотят (или что для них важно). Менеджеры должны быть уверены, что они выражают признательность за то желательное для них поведение, которое ценно и значимо для работников, а не за то, которое им таковым кажется.

3. Действия, которые в наибольшей степени мотивируют работников, обычно более легко осуществлять и стоят они меньше всего. К ним относятся: а) персональная благодарность руководителя за хорошо выполненную работу; б) письменная благодарность; в) публичная благодарность.

Если эти формы признания используются вовремя, искренне и в подходящей манере, работники чувствуют, что их ценят и признают их вклад.

4. Наибольший эффект от применения премий и наград заключается в их символической ценности, а не в денежном содержании. Неудачное их применение может быть даже вредным вследствие возникновения конкуренции между работниками за получение премии и разрушения командного духа. Поэтому, прибегая к премированию и наградам, менеджеры должны делать это публично, разъясняя одновременно важность достигнутого для целей организации и выражая свои чувства по поводу достижений работника.
5. Веселые, простые и творческие награды больше всего мотивируют работников.
6. Признание результативности подкрепляет результативное поведение и является очень важным для работников.
7. Поддержание желательного поведения и результативности работников требует меньше усилий, чем создание его заново.
8. В связи с занятостью менеджеры зачастую сосредотачиваются на мотивации работников только тогда, когда она потеряна. Однако известно, что восстановление высокой трудовой морали является гораздо более трудным делом, чем поддержание ее на высоком уровне.
9. Вопреки опасениям многих менеджеров, развитие востребованных на рынке труда умений у работников, как правило, укрепляет их лояльность организации, даже если на стороне они могут зарабатывать значительно больше.
10. Широко признается, что мы получаем то поведение, которое поощряем, однако в практической деятельности организаций этим руководствуются достаточно редко. При опросах очень мало менеджеров

указали среди своих важнейших функций «признание вклада работников».

С целью развития мотивации следует систематически:

- уточнять срок работы персонала на одной должности и осуществлять горизонтальные перемещения с интервалом примерно в пять лет;
- обогащать содержание работы, расширять функциональные возможности работника;
- делать приоритетными ценность обучения и творческого подхода к работе;
- предлагать новые формы взаимодействия по разным уровням организации;
- практиковать и совершенствовать виды и формы предоставляемых сотрудникам организацией услуг, льгот, выплат.

Направленность социальной политики и структура расходов в организации различаются, на них влияют размер предприятия, его отраслевая принадлежность, финансово-экономическое положение, степень влияния профсоюза, форма собственности и пр. Доля дополнительных выплат и льгот в общих издержках на рабочую силу на разных предприятиях развитых стран мира составляет от 18 до 65%. Сегодня многие российские предприятия предоставляют своим работникам возможность выбора льгот и услуг по их усмотрению (например, страхование жизни, выбор времени работы, отпуска, пенсий от фирмы и т.п.). Некоторые фирмы используют дополнительные выплаты к заработной плате для стимулирования заинтересованности сотрудников в укреплении здоровья. Это выплаты денежного вознаграждения за отказ от курения, тем, кто не проболев ни одного рабочего дня в течение года, тем, кто занимается спортом. Средства выплачиваются, как правило, в конце года и весьма значительные.

Вопрос о влиянии **премий** на мотивацию и демотивацию сотрудников особенно противоречив. Премия – это часть заработной платы, которую используют в качестве «рулевого колеса» либо награды. С одной стороны, очевидно, что с помощью премий можно эффективно и быстро решать неотложные задачи организации и возникшие проблемы, с другой – многолетний опыт показывает, что премирование неизменно порождает в коллективе волну напряжения.

Система оплаты труда в организации должна учитывать основные характеристики труда в соответствии с «женевской схемой», чтобы обеспечивалось **объективное и справедливое соотношение** между оплатой труда разных категорий работников. Если это и не даст мотиви-

рующего эффекта, то, по крайней мере, обеспечит отсутствие демотивации.

При этом необходимо помнить о принципе **постепенности в применении стимулов**. Вознаграждение, резко завышенное однажды и не подтвержденное впоследствии, отрицательно сказывается на мотивации работника. Поэтому ни в коем случае не допускается снижение уровня материального стимулирования сотрудника, как бы ни был он высок. Исследования показали, что между желаемым и реальным уровнем материального вознаграждения обычно существует линейная зависимость. Вслед за повышением вознаграждения формируется новый, более высокий уровень притязаний сотрудника, а, следовательно, и ожидаемый размер его вознаграждения за тот же труд.

Мотивация не может решить всех проблем, хотя ее часто рассматривают как вечный двигатель для обеспечения высокой производительности. Решая проблемы мотивации работников, менеджер должен всегда помнить, что производительность труда сотрудника складывается из трех составляющих:

- готовности производительно работать,
- способности производительно работать,
- возможности производительно работать.

Все мотивационные стратегии направлены исключительно на первую составляющую. Однако если причины низкой производительности лежат в недостатке способности, а еще хуже – возможности производительно работать, то все усилия по мотивированию оказываются тщетными. Более того, они разрушают готовность производительно работать. Интересно отметить, что руководители, жалующиеся на низкую производительность сотрудников, зачастую не могут четко сформулировать, как должна выглядеть ожидаемая ими производительность. Во всяком случае, целесообразно вместо того, чтобы напирать на готовность сотрудника производительно работать, сконцентрировать внимание на двух других составляющих.

В целом, управление мотивацией следует воспринимать как вероятностный процесс, предполагающий случайность. То, что мотивирует сотрудника в конкретной ситуации, может не оказать на него никакого воздействия в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит новое понимание роли мотивации персонала для повышения эффективности деятельности организации?
2. Чем отличается стимул и мотив труда?

3. Какие факторы относятся к посредническим переменным мотивации?
4. Что означает осознанно заботиться о собственной мотивации?

Анализ практической ситуации

Общество с ограниченной ответственностью «РОСОПТ» – организация, специализирующаяся на оптовой и розничной торговле продукцией промышленных предприятий. Со времени основания (2000 г.) предприятие начинало с одного вида продукции, постепенно расширяя ассортимент и увеличивая количество номенклатуры продукции. Одновременно увеличивалась численность потребителей, а также объемы реализации.

Начиная с 2007 г. предприятие ООО «РОСОПТ» динамично развивается, что подтверждается экономическими показателями. За последний год значительно возрос товарооборот. Руководство планирует расширять штат сотрудников.

Однако участились жалобы со стороны клиентов на качество обслуживания. Текучесть кадров в организации составляет 19%, причем сотрудники увольнялись только по собственному желанию. Причинами увольнения являлись неудовлетворенность заработной платой и социально-психологическими условиями работы (неблагоприятный социально-психологический климат).

Плановое повышение заработной платы и, соответственно, издержек на персонал не привело к желаемому эффекту. В организации преобладают сотрудники 24-35 лет, в основном женщины. Регулярно проводится аттестация персонала. Организационная культура на предприятии характеризуется как слабая. Стиль управления – авторитарный.

Задание:

1. Обозначьте тип проблемы, с которой столкнулась организация.
2. Сформулируйте требования к персоналу с учетом задач развития организации.
3. Соответствует ли складывающийся тип организационной культуры задачам динамично развивающейся организации?
4. Продумана ли система мотивации персонала? Что можно изменить, чтобы снизить текучесть кадров?

Тема 10. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПОСРЕДСТВОМ ФОРМИРОВАНИЯ РАБОЧИХ ГРУПП

1. Формирование рабочей группы.
2. Этапы становления коллектива.

Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2005. – 831 с.
2. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: «Издательство БИНОМ», 1997. – 432 с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
4. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. – М.: ЗЕРЦАЛО, 1999. – 384 с.
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2001. – 312 с.

10.1. Формирование рабочей группы

Непосредственное взаимодействие работников происходит в малой группе. Существует множество определений малой группы, которые можно свести к следующему. *Малая группа* – это устойчивая, немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей деятельностью и находятся в непосредственном личном общении. Ситуация непосредственного контакта существенно влияет на протекание психических процессов, результативность деятельности человека и сопровождается возникновением «надындивидуальных», групповых феноменов.

Малая группа обладает всеми признаками социальной группы. К ее социально-психологическим характеристикам относятся: состав, структура группы, групповые интересы, нормы, ценности, цели и потребности. Именно по этим характеристикам каждая группа в психологическом плане отличается друг от друга. В совокупности эти характеристики делают группу психологической общностью, то есть, позволяют каждому ее члену идентифицировать себя с ней. Знание подобных характеристик и механизма их влияния на взаимодействие в группе, необходимо руководителю для того, чтобы осуществлять целенаправленное воздействие в коллективе.

Состав малой группы разными авторами определяется по-разному: 2-7 чел., 3-9 чел., 3-12 чел. В структуре группы проявляется содержание, характер связей и отношений между членами группы. Через структуру определяется положение индивида в группе. Производственная группа имеет формальную и неформальную структуры. Формальная структура состоит из *социально-демографической*, где работники выделяются по полу, возрасту, образованию; *функциональной структуры*, где по функциям выделяются руководители, специалисты, служащие, рабочие, и *профессионально-квалификационной структуры*, делящей всех работников по профессиям и квалификации. Перечисленные типы структур объединяют формальные отношения в организации.

Значительной характеристикой является эмоциональная (неформальная) структура группы, которая демонстрирует межличностные отношения в группе, а также ее связи с функциональной групповой деятельностью. К данному типу структур относятся: *«структура предпочтений»*, которая возникает в отношениях между членами группы, и измеряется различной степенью симпатий или антипатий индивидов друг к другу. И *«структура ожиданий»*, возникающая благодаря тому, что всякий член группы не просто выполняет в ней свои функции, но и обязательно как-то оценивается другими. Соответствие формальной и неформальной структур общим целям организации получило название «институциональной идентичности».

Человек в группе занимает определенный статус (позицию, место). Статус, с одной стороны, соответствует формальной структуре, а с другой – неформальной. Занимая позицию, индивид выполняет определенную статусную роль, которая предусматривает определенный набор требований, то есть, от каждой роли ожидается выполнение некоторых функций и, причем, определенного качества. Группа через систему ожидаемых образцов поведения контролирует деятельность своих членов.

Для того чтобы система ожиданий работала, в группе существуют групповые нормы и санкции. *Групповые нормы* могут включать в себя общезначимые социальные нормы и специфические, выработанные данной группой. Ответственность за усвоение, принятие (или отвержение) индивидом групповых норм во многом лежит на руководителе. *Групповые санкции* – это механизм, посредством которого отслеживается принятие или отвержение личностью групповых норм. Санкции могут быть двух типов: поощрительные или запретительные. Умелое использование системы санкций, позволяет руководителю обеспечивать соблюдение норм и правил организации.

Группа имеет качества, которые образуются из социальных навыков индивидуальностей сотрудников и руководителя, отношений по вертикали и горизонтали. Выделяются группы, ориентированные на себя, на активность внутри группы, или интровертированная группа, и экстравертированная группа, занятая преимущественно налаживанием отношений с другими, стремящаяся постоянно привлекать внимание к себе. Наиболее эффективны группы, сочетающие два вида активности – интроэкстравертированные группы.

Наиболее общими качествами малой социальной группы, с точки зрения управления, считаются следующие:

- направленность группы, ее социальные цели, мотивы деятельности и групповые нормы;
- организованность группы, ее способность к самоуправлению, ее сплоченность;
- социально-психологический климат группы, социальное самочувствие каждого из ее членов, уровень удовлетворенности группой;
- референтность – степень принятия членами группы групповых норм;
- коммуникативность – степень межличностного восприятия и установленного взаимопонимания между членами группы.

Для решения поставленных задач в организации создаются определенные организационные структуры: департаменты, отделы, цеха, участки и т.д. **Основными факторами**, влияющими на организационную структуру, являются цели, характер задач, условия протекания производственных ситуаций, а также социально-демографические и психологические характеристики ее членов. Так, высокая степень однородности (гомогенности) организации по признакам пола, возраста, образования, общих интересов и потребностей способствует возникновению тесных неформальных контактов. Разнородный (гетерогенный) по указанным признакам коллектив распадается на относительно однородные по своему составу группы, что, в свою очередь, может являться источником противоречий, которые отрицательно влияют на взаимоотношения в коллективе.

Коллектив – это группа людей, объединенная обязательствами по достижению общей цели, совместной работой, распределением прав и обязанностей (ролей), способствующих удовлетворению как личных, так и общественных интересов. При формировании коллектива необходимо учитывать и выделять находящиеся в противоречивом единстве личные и групповые интересы, постоянно осуществляя поиск их оптимального сочетания. Управление коллективом не должно быть связано с

принижением или с устранением одной из противоборствующих сторон (коллективной или личной), так как это чаще всего может привести к разрушению коллектива.

В процессе формирования коллектива значимым является его построение. Приступая к построению коллектива, руководитель должен учитывать, что группу людей, из которой предстоит его создать, следует рассматривать не столько как объект управления (кто-то кем-то управляет), сколько как особую социальную общность – самоорганизующуюся и самоупорядочиваемую. Источник коллективности находится не вне коллектива, а внутри него, в людях, его составляющих.

В связи с этим возникает вопрос: «Какие сотрудники должны входить в коллектив?». Ответ на него связан с критериями оценки персонала. В традиционном подходе к подбору кадров к ним относятся профессиональные (стаж работы, квалификация, опыт работы, компетентность) и личностные качества (коммуникабельность, стремление к сотрудничеству, дружелюбие, стремление к достижению цели и т.п.). Выделяют синтезированный набор качеств, проявление которых сотрудниками позволяет создать коллективы с отличительным чувством «мы», способствующим взаимной поддержке и эффективному решению стоящих задач: 1) ответственность за свою работу и работу группы; 2) знания и профессиональные умения; 3) качественное выполнение работы; 4) стремление к сотрудничеству, доверие к коллегам; 5) аккуратность; 6) способность воспринимать критику; 7) готовность к компромиссу; 8) коммуникабельность; 9) способность решать вопросы и добиваться результатов.

В целом, способность сотрудников работать в коллективе имеет такое же значение, как и их профессиональные знания. Каковы направления практического использования данных качеств? Прежде всего, эти качества выступают критериями для отбора персонала. Кроме того, они могут использоваться для самооценки и корректировки поведения в уже работающих подразделениях, сотрудники которых поставили перед собой общую цель – перейти к стилю эффективной коллективной работы.

Действия руководителя, формирующего коллектив, условно можно разделить на действия, связанные с решением стоящей перед группой задачи, и действия, направленные на поддержку и развитие чувства «мы». Такое деление является ключевым в формировании основных подходов к построению коллектива и называется «дихотомией построения коллектива». Данная специфика отражена в схеме:

ЗАДАЧА

ПОДДЕРЖКА

*«Как» – упор на выполнение работы
коллективом*

1. Коллективная оценка задачи
2. Планирование и принятие решения
3. Достижение консенсуса
4. Организация и нормы (правила) работы

*«Как» – упор на работу с
персоналом*

1. Участие и включение
2. Признание и оценка
3. Обучение коллективности
4. Стиль коллективной работы

Поддержка коллективистских отношений направлена на создание сотрудникам таких условий работы, чтобы они рассматривали все действия в группе как взаимодополняющие и направленные на формирование личного достоинства, значимости каждого работника, признание его вклада в достижение общей цели. Задача руководителя: помочь каждому работнику занять свое место в группе, для чего необходимо обеспечить наличие следующих важных условий:

- Признание и оценка деятельности сотрудников. Признание дает человеку ощущение, что его труд необходим, оценка же является показателем эффективности его труда. Для поддержки сотрудников руководителю необходимо выражать признательность за хорошо выполненную работу; выражать признательность, даже если нет полного удовлетворения результатами работы; выражать признательность даже при получении обычных, а не только исключительно хороших результатов.

- Научение персонала коллективности. Соотнести ожидания коллектива и работника сложно, но в этом и состоит главная задача построения коллектива. Необходимо добиться, чтобы каждый работник осознавал себя частью группы, ясно представлял, какое место занимает его работа в деятельности всего коллектива.

Каждый член рабочей группы подвержен эффекту воздействия групповых норм. Самое значительное влияние наблюдается в случаях, когда группа является референтной, т.е. группой, с которой сотрудник отождествляет себя в наибольшей степени. Социальные нормы и ценности референтной группы выступают для него в качестве эталона деятельности. Поэтому для объяснения поведения конкретного сотрудника необходимо обращаться к рассмотрению норм и ценностей его референтной группы. Обычно человек имеет несколько таких групп и, в зависимости от ряда обстоятельств, ориентируется то на одну, то на другую социальную группу. Задача руководителя, обладая различными управленческими средствами, сделать производственную группу одной из референтных групп подчиненного.

Важно учитывать приемлемость отводимой для человека роли, его готовность выполнять свои обязанности осознанно, получая от этого определенное удовлетворение. В управлении группой следует ориентироваться на эффекты: а) степень влияния группы на сотрудника зависит от его компетентности, чем меньше знает, тем больше эффект влияния; б) чем выше престижность членства в группе, тем больше человек ей подчиняется; в) равнодушие в группе нарастает с ростом ее численности; г) отношения внутри группы должны быть ориентированы на сотрудничество, в то время как соперничество, конкуренция больше приемлемы для ее сравнения с другими группами, что гарантирует большую эффективность деятельности организации.

Таким образом, малая группа является своеобразным полем, на котором происходит психологическое и социальное развитие личности. Включенная в общую структуру организации, группа выступает коллективным объектом управления.

На качество и динамику групповых процессов влияет тип установки руководителя на подчиненных. К основным типам установок руководителя на подчиненных относятся:

1. **Функциональный тип установки.** Оценивает подчиненных по результатам выполненных производственных функций, делит на хороших (делает уступки, предоставляет льготы, неформальные контакты), средних (не замечает) и отстающих (не делает уступок, лишает льгот, жесткое давление). Авторитет руководителя низкий, группа разобщена, функционирует неоптимально.
2. **Субъективный тип установки** (похож на функциональный). Отношения строятся, исходя из собственных субъективных предпочтений (симпатий-антипатий), деловые качества сотрудников не учитываются. Напряженные отношения в группе, выполнение совместной деятельности тягостно.
3. **Нейтральный тип установки.** Подчиненные как функциональные элементы, с которыми строятся формальные отношения, от сотрудников – ответное равнодушие. Группа разобщена, группировки по симпатиям, оптимальная работа группы затруднена.
4. **Ситуативный тип установки.** Отношения зависят от ситуации и от настроения руководителя, часто меняются. Группа неудовлетворена, основной мотив сотрудников – самосохраниться.
5. **Скрыто-отрицательный тип установки.** Руководитель полагает, что хорошо работает только он, все остальные – мало на что годятся. Жесткий контроль, не замечает в людях (сотрудниках) хорошее, маскируется интересами дела. Группе – открытая и скрытая неприязнь, повышенная конфликтность, идеи руководителя не принимаются,

указания не исполняются. Часто – психологическое заражение группы его отрицательными качествами.

6. **Активно-положительный тип установки.** Руководитель уважает подчиненных, положительное отношение, независимо от результатов работы, сочетает требовательность с заинтересованностью. Группа сплоченная, активная, включенная в решение задач.

Таким образом, группе присуще такое свойство управляемой системы как динамичность, означающее что, в зависимости от степени созревания внутригрупповых феноменов, группа проходит определенные фазы, последовательно достигая различных уровней развития. Каждый уровень предполагает разные механизмы управления.

10.2. Этапы становления коллектива

Построение коллектива – это длительный процесс, состоящий из целого ряда изменений, происходящих не вне, а внутри процесса самоуправления и управления группой. Происходящие изменения дают возможность выделить конкретные этапы в процессе становления и развития группы. Под *этапами построения* понимаются периоды в развитии группы, которые отличаются измененным отношением людей друг к другу и выполняемой работе. Каждый этап начинается с принятия людьми определенных правил поведения и заканчивается выработкой более совершенных и эффективных норм, являющихся основой будущих изменений на следующем этапе.

Выделяют следующие *этапы* построения коллектива группы:

Этап 1 – «ПРИТИРКА». Люди, впервые объединяясь в группу, оказываются в ситуации, когда, прежде всего, им необходимо сориентироваться. В этот период они скорее готовы к выполнению указаний и поручений, нежели к проявлению самостоятельности и инициативы, стремятся скрыть свои чувства, пытаются быть рациональными, недостаточно прислушиваются друг к другу. На период «притирки» приходится несколько переходных фаз: переход к пониманию и оценке новой производственной задачи; переход к новой оценке собственной компетентности как в профессиональной области, так и в сфере группового общения.

На данном этапе управляемость группы всецело держится на требованиях руководителя. Это исходное состояние группы. На этом этапе руководитель – лидер группы, именно от него сотрудники ждут распоряжений, выдвижения идей и целей, организации работы. Он представляет собой образец, модель поведения для всего коллектива.

Этап II – «БЛИЖНИЙ БОЙ». На этом этапе возрастает внимание сотрудников непосредственно к проблемам собственного коллектива и переживаемой им ситуации. Члены группы узнают, кто из них имеет сходное восприятие и аналогичные позиции, сближаются между собой. Выделяется ядро группы, вокруг которого объединяются остальные члены, и это ядро также начинает предъявлять требования. Критикуются существующие методы и правила работы, преодолеваются предубеждения, возникшие по отношению к определенным лицам, происходит столкновение мнений. Коллектив начинает выдвигать и обсуждать новые решения, рассматривать пути возможного развития. Для этого этапа характерны следующие переходные фазы: усвоение для себя и требование от других необходимости демонстрация личных качеств, соответствующих концепции коллективной деятельности.

На том этапе руководитель выявляет противоположные идеи и точки зрения на формы и методы работы; поддерживает идеи, направленные на достижение успехов и перемен к лучшему; выясняет интересы людей в области предпочитаемых ими ролей; поддерживает и включает в творческий поиск каждого сотрудника; совместно с группой формирует новые правила межличностных отношений, стиля взаимоотношений между руководителем и сотрудниками.

Этап III – «КОНСЕНСУС». После того, как группа решит межличностные проблемы, резко возрастает взаимное доверие сотрудников. Люди становятся открытыми, все больше устанавливается согласие относительно целей работы и задач совместных действий, происходит идентификация их целей и задач с целями и задачами организации. Соперничество уступает место кооперации, споры – консенсусу, формируется чувство «мы», характерны следующие фазы перехода: переход от руководства на основе указаний к самоуправлению; переход от отчуждения и индивидуализма к сотрудничеству и взаимопомощи. Требования исходят от всей группы

На этом этапе руководитель осуществляет принятие решений, разработку идей и планов дальнейшего развития группы, стремится поручать работу путем делегирования, поддерживает обнаруживаемую готовность людей делиться идеями, поощряет конструктивную обратную связь и эмоциональную открытость, подает сам в этом пример.

Этап IV – «ЗРЕЛОСТЬ КОЛЛЕКТИВА». На этом этапе работа выполняется качественно, сотрудники проявляют заботу друг о друге, у них общие коллективные цели и интересы, быстрое реагирование, высокая мотивация, качественные решения, синергия (позитивное усиление энергии совместных действий). Каждый член группы обретает требовательность по отношению к себе и другим.

Однако и на этом этапе группа может переживать ряд переходных фаз: переход к идентификации своих личных взглядов и действий с целями и действиями всей организации; переход к пониманию качества работы как представлению об имидже коллектива и организации в целом. К нежелательным симптомам коллективности относятся: феномен группового единомыслия, иллюзия неуязвимости, нетерпимость к любым возможным возражениям, открытое давление на членов группы.

Роль руководителя в данном случае сводится к поощрению в коллективе разномыслия, стимулированию критического отношения сотрудников к предлагаемым решениям, внимательного отношения к голосу меньшинства.

В целом, уровни развития группы определяются исходя из четырех параметров: а) целеустремленности (осознание всеми целей); б) сплоченности (единство и реально существующие связи); в) прочности (позитивное разрешение конфликтов); и г) эффективности (практическая польза, которую группа приносит организации). Группа динамична не только потому, что может переходить от низших уровней развития к высшим, но и потому, что в пределах одного уровня проявляется подвижность таких компонентов группы как групповое мнение и настроение. Мнения и настроения группы рассматриваются в качестве управляемых параметров. Так, если руководитель ставит задачу и добивается ее выполнения, то результат зависит от того, насколько удалось сформировать единство мнений. В качестве управляемых параметров выступают также взаимоотношения, традиции, ценности, нормы, образующие определенный профиль организационной культуры.

Контрольные вопросы

1. Что означает понятие «дихотомия построения коллектива»?
2. Каковы основные этапы построения коллектива?
3. Назовите основные симптомы деструктивных эффектов коллективной деятельности.
4. Какие качества в поведении сотрудников способствуют успешной трудовой деятельности коллектива?

Анализ практической ситуации

В ДРСУ (управление по ремонту и строительству дорог) появился новый руководитель, молодой человек (30 лет). Рабочим, которые оказались в его подчинении 40-50 лет. Бригада состояла из рабочих высокого разряда, при этом принято было выпивать много спиртных напитков. Бригада выполняла маленький объем работ и много времени тратила на разговоры и перекуры. На просьбы руководителя рабочие реаги-

ровали нейтрально и продолжали вести себя в том же духе. На строительство объекта было запланировано 2 месяца, прошло уже 2 недели – ситуация не меняется. Руководитель пообещал всей бригаде приличную премию за досрочное выполнение плана даже на 1 день. Но на следующий день ситуация повторилась.

Задание:

1. Какова причина сложившейся ситуации?
2. Как можно изменить сложившуюся ситуацию? Предложите разные варианты.

***Тема 11. УПРАВЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ
КОЛЛЕКТИВА КАК ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ***

1. Психологический климат: условия и формирующие факторы.
2. Конфликтное поведение и способы разрешения конфликтной ситуации.

Литература

1. Карпов А.В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 2005. – 534 с.
2. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
3. Кондратьев В. В., Лунев Ю.А. HR – инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. – М.: Эксмо, 2007. – 512 с.
4. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. – М.: Инфра-М, 2002. – 347 с.
5. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов: учебное пособие / Сост. Л.В. Винокуров. – СПб.: Питер, 2001. – 510 с.

11.1. Психологический климат: условия и формирующие факторы

Психологическим климатом называют эмоционально – психологический настрой, который складывается в коллективе в процессе трудовой деятельности и проявляется в тех взаимоотношениях, которые устанавливаются между сотрудниками на основе объективных условий и субъективных взаимосвязей между ними. Главное в психологическом

климате – это доминирующее настроения, эмоциональная окраска отношений, которые проявляются в психологической атмосфере коллектива. Настроение является следствием развития определенных психических состояний в трудовой деятельности, которые зависят от условий труда, специфики деятельности, особенностей межличностных взаимодействий людей.

Для характеристики этого психологического феномена часто используют и другие сходные определения: социально-психологический климат, морально-психологический климат, психологическая атмосфера, морально-психологическая обстановка и другие. Эти определения близки по своему психологическому содержанию. Качество эмоциональной атмосферы (дружелюбие, товарищеская взаимопомощь, простота отношений, преобладание положительных эмоций) – залог высоких результатов работы коллектива.

Морально-психологический климат организации определяется ее *организационной культурой*. Каждой организационной культуре соответствуют базовые морально-психологические стереотипы:

- 1) органической – *коллективизм*,
- 2) предпринимательской – *индивидуализм*,
- 3) бюрократической – *конформизм*,
- 4) партисипативной – *гуманизм*.

Морально-психологические стереотипы организационных культур зависят, с одной стороны, от базовых стереотипов, определяемых типами совместной деятельности, а с другой – от организационно-культурных типов, определяемых спецификой социальных структур. В определенном типе организационной культуры с доминированием определенных нравственных отношений закрепляется специфика социальной структуры, определяемая организационными формами – *личностной, функциональной, авторитарной и проектной*. Так, для социальной структуры, построенной на неформальных отношениях, главным моральным фактором выступают *моральные качества личности*. Они полагаются либо врожденными, либо приобретенными и соответственно большая ответственность ложится на человека или на среду.

Для функциональной социальной структуры, где преобладают формальные отношения, характерна *проблема соотношения внутреннего и внешнего в морали*. Что является детерминантом в поведении человека и его отношении к своим обязанностям – его собственные представления о себе и своей роли или ожидания окружающих?

В централизованных структурах, основанных на авторитарных формах организации, доминируют *отношения господства и подчине-*

ния, и мораль имеет двойственный характер: мораль начальников и мораль подчиненных.

Проектные формы организации сталкиваются, как правило, с проблемой соотношения целей и средств деятельности. Здесь решаются вопросы, какие средства моральны для достижения поставленных целей, и можно ли ради высоких целей пренебречь требованиями морали при выборе средств?

Психологический климат коллектива – показатель, динамично изменяющийся. Его *главная особенность* – влияние на характер профессионального восприятия и профессионального мышления, на процесс принятия решений. Благоприятный психологический климат коллектива не только повышает эффективность труда, но и существенно снижает уровень конфликтности работающих, способствует созданию доброжелательной обстановки взаимопомощи. Это положительно сказывается на раскрытии творческого потенциала личности в процессе профессиональной деятельности.

На психологический климат любого коллектива оказывают влияние *две группы факторов: мегафакторы и локальные* психологические факторы. Наиболее значимыми мегафакторами являются: психологический климат общества в целом; микросоциальные условия жизнедеятельности (территориальное размещение, климатические условия, степень автономности и др.).

К важнейшим *локальным психологическим факторам* относятся: групповая динамика, моральные нормы, стиль руководства, удовлетворенность трудом, психологическая совместимость, совместимость ролевых функций. Кратко охарактеризуем выделенные факторы. Групповая динамика – это численность группы, время совместной деятельности, половозрастная структура, состав и пр.

С ростом *численности* эффективность деятельности может возрастать за счет включения группы в решение новых задач, образования новых форм взаимодействия, но только до определенного предела. Группы численностью до 15 человек, как правило, длительное время обладают свойством целостности. Если же численность больше 15 человек, то имеет место тенденция к самопроизвольному делению, причем между группами часто складываются неблагоприятные отношения. Поэтому, если коллектив по своей численности значительно превышает 15 человек, необходимо провести структуризацию, организовав более мелкие подразделения с нормативно установленными отношениями.

На сплоченность и организованность группы положительно влияет *формирование традиций*, устойчивых форм поведения. Однако, данная зависимость не однозначная, а «куполообразная». В коллективах, дли-

тельное время работающих со стабильным кадровым составом, со временем формируются негативные психологические барьеры к инновациям. Следовательно, целесообразно периодически «вливать свежие силы» в такие коллективы (примерно 6-7% ежегодно).

На сплоченности коллектива отрицательно сказывается изоляция. Сужение круга общения, контактов приводит к состоянию психического насыщения, которое связано с отрицательными эмоциями. Поэтому для улучшения психологического климата необходим выход за рамки чисто групповых отношений и контактов. Это может проявляться в обмене опытом, периодической учебе кадров, приглашении консультантов, советников из других организаций.

В однородных коллективах, как правило, очень сложный психологический климат из-за чрезмерной конкуренции и примерно равного социального статуса работающих. В неоднородных коллективах спектр отношений и общения существенно богаче (уважение к старшим, повышенное внимание к женщинам со стороны мужчин, опора на энергичную молодежь и т.п.). К тому же в таких коллективах происходит естественное кадровое движение, что исключает застой или чрезмерное соперничество между сотрудниками. Все это улучшает психологический климат.

В идеальном случае формальная и неформальные структуры группы должны совпадать, а официальный руководитель должен быть еще и неформальным лидером. Если этого не произошло, то необходимо искать контакты с неформальной структурой (к примеру, воздействуя на ее мотивацию, стремиться сделать неформальных лидеров союзниками, но не поручая им ведущих (особенно выборных) должностных функций).

Моральные нормы. Это – определенные стандарты поведения, соблюдение которых является необходимым условием работы в коллективе. Истоком моральных норм поведения являются мировоззренческие позиции, ценностные ориентации, принятые нравственные эталоны поведения. Огромная роль в этом принадлежит руководителю, являющемуся главным ориентиром в формировании системы норм поведения («Если ему можно, то почему мне нельзя?»).

Стиль руководства. При хаотическом стиле (задания даются одним, а результаты спрашиваются с других) контроль за выполненной работой становится неэффективным или вовсе невозможным. Не желая передавать часть своих управленческих функций, руководители выделяют в коллективе группу специалистов (ответственных, исполнительных) и руководят ими, по сути оставляя без внимания другую часть коллектива. При этом группе даются задания, рассчитанные на весь кол-

лектив, а их выполнение спрашивается со специалистов, как со всего коллектива. Этот стиль называют полухаотическим. Такой стиль руководства приводит к неизбежным ошибкам, перегрузке одних сотрудников при недогрузке других, что ухудшает психологический климат, приводит к многочисленным конфликтам. Выходом из такого положения является переструктуризация коллектива, передача части управленческих функций заместителям или линейным руководителям. Неэффективен также пассивный стиль руководства, когда значительная часть управленческих функций передается сотрудникам, не имеющим на это соответствующих должностных прав. При пассивном руководстве возникает неформальная структура со своим лидером, который также берет на себя часть управленческих функций, не неся при этом ответственности.

На психологический климат коллектива влияют: личностно-деловые качества руководителя; удовлетворенность трудом (зависит от материального и морального стимулирования труда, возможностей для профессиональной самореализации и роста карьеры); организационные ценности, или эмоционально привлекательные для людей свойства тех или иных процессов и явлений, что позволяет им служить образцами, регламентирующими межличностные отношения.

Фактором надежности системы управления выступает авторитет руководителя, ибо признание руководителя работниками создает у них психологическую предрасположенность к сотрудничеству и подчинению. Поэтому проблема авторитета – это не вопрос личного престижа или морального комфорта руководителя, она имеет социально-психологический характер. Авторитет сосредоточен в общественном мнении и зависит не от того, что человек думает сам о себе, а что думают о нем другие. Отвечая на вопрос, как завоевать авторитет, психологи считают, что восприятие руководителя подчиненными связано первоначально с их оценкой его должностного статуса. То есть, чем больше объем должностных полномочий и экономических возможностей, которыми обладает руководитель, тем сильнее психологический эффект, который оказывает его должность на людей. Должностной статус формирует психологические предпосылки для утверждения авторитета руководителя, но никакая должность сама по себе не обеспечивает этот авторитет.

Другим важным фактором авторитета является оказываемое руководителю доверие подчиненных. Условием завоевания доверия является, с одной стороны, моральная компонента (нравственные качества личности руководителя и его мировоззрение), а, с другой – компетентность и деловые качества руководителя.

Авторитет имеет качественную и количественную стороны. Качественная сторона связана с качествами личности руководителя. В зависимости от наличия тех или иных качеств, руководитель может обладать псевдо авторитетом: «подавления» (через запугивание); «расстояния» (через удержание подчиненных на расстоянии); «педантизма» (через мелочное регламентирование) и т.д. К количественным характеристикам авторитета относятся такие показатели, как «широта» и «устойчивость». Широта авторитета измеряется кругом людей, среди которых руководитель пользуется уважением и доверием. Устойчивость отражает престиж руководителя по признаку долговременности и прочности авторитета, несмотря на неблагоприятные или изменчивые обстоятельства. По этим причинам, авторитет руководителя одновременно является условием успешной работы руководителя и результирующей его личности и стилевых проявлений.

Психологическая совместимость. В трудовом коллективе психологическая совместимость зависит от взаимопонимания между коллегами по работе, особенностей характера работающих, стремления решать вопросы в рамках этики деловых отношений.

Совместимость ролевых функций. В 10-12% случаев сложный психологический климат в коллективе возникает из-за несовместимости ролевых функций. Во избежание этого необходимо формировать группы в соответствии с организационным принципом: «лидер – ведомые – сотрудничающие».

В целом, отмеченные факторы являются наиболее значимыми, в то же время, их «весовой коэффициент» зависит от специфики деятельности организации.

Методами оптимизации психологического климата являются:

- *Психологическое «заражение».* Находясь в коллективе, человек ведет себя обычно иначе, чем наедине с собой, по-другому воспринимает события, людей, используя другие алгоритмы переработки информации и принятия решений.

Эффективность психологического «заражения» прямо зависит от эмоциональных аспектов общения по вертикали и горизонтали. При положительном психологическом климате действуют такие формы психологического «заражения», как энтузиазм, состязательность. Возможен и обратный процесс: формирование благоприятного психологического климата посредством методов психологического «заражения».

- *Подражание.* Осознанное или неосознанное воспроизведение индивидом определенных черт, образцов поведения других людей. Психологические механизмы подражания действуют практически в любом коллективе. Практика свидетельствует, что в основном подра-

жают людям, умеющим добиваться серьезных результатов, обладающим яркими эмоциональными реакциями, высоким профессионализмом и нравственными качествами, реальным высоким авторитетом.

- *Общественное мнение.* Это универсальный регулятор поведения. Вначале оно формируется под влиянием суждений заинтересованных и хорошо осведомленных людей. Приняв оценочные критерии, члены коллектива сами ставят себя под его контроль.
- *Воздействие на мотивационную сферу личности.* Мотивы влияют на процессы целей и стиля деятельности, применяемые методы. Важно формировать в мотивации единство материальной заинтересованности в конкретной работе с интересом к делу, процессу самого труда и осознанию его социальной значимости.

11.2. Конфликтное поведение и способы разрешения конфликтной ситуации

Что такое конфликт? Как и множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое определение: конфликт – это открытое столкновение сторон, мнений, сил, связанное с различием представлений о целях, путях и методах их достижения, о характере задач и способах их решения и т.д.

Конфликт – это взаимодействие противоборствующих сторон, направленное на нейтрализацию, нанесение ущерба или уничтожение соперника, динамично развивающееся, переходящее от одной фазы взаимодействия к другой и завершающееся разрешением (либо затуханием, переходом в скрытые формы) конфликтной ситуации. Конфликт состоит из определенных действий.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны.

Причины конфликта:

1. Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение – люди хотят получать больше, а не меньше. Та-

ким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

2. Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определенные типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

3. Различия в целях. Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации.

4. Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный может выражать своё мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

5. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

6. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения сотрудников, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать так, что темп работы замедлится.

Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и

власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

В некоторых случаях конфликт может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть **дисфункциональным** и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения. В конфликте важны намерения, от которых зависит протекание конфликта, поведение его участников и способы их действия. Кроме того, важным элементом конфликта является психологический барьер, который может быть внутренним и внешним. Решиться на что-то и действовать означает преодолевать барьер. Одна из главных задач менеджера связана с данным барьером и заключается в необходимости развивать способность и навыки вхождения в конфликт и разрешения его.

Наиболее популярна для определения стиля поведения в конфликте и его разрешения система стратегий, разработанная У. Томасом и Р.Х. Килменом (1972), в которой стиль поведения определяется тем, насколько человек стремится удовлетворить собственные интересы и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально). Выделяются следующие **стратегии поведения в конфликте**:

- соперничающая (борьба) – навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения;
- проблемно-решающая (сотрудничество) – достижение решения, которое удовлетворяло бы обе стороны;
- уступающая (компромисс) – понижение своих стремлений, в результате чего исход конфликта становится менее приятным, чем хотелось бы;

- избегающая (уход) – уход из ситуации конфликта (физический или психологический);
- бездействующая (приспособление) – нахождение в ситуации конфликта, но без всяких действий по его разрешению.

Для каждой стратегии существует класс ситуаций, в которых она является наиболее эффективной. Зависимость эффективности стратегии от требований ситуации вынуждает людей приспосабливать свое поведение к этим требованиям. Выделение стилей позволяет уяснить то, что отдельные тактики имеют различный смысл на разных стадиях конфликта, что конфликт часто включает периоды «исследования» возможностей оппонента, при которых прямая конфронтация отсутствует. Для выявления причин конфликтного поведения необходимо определить основную проблему, потребности и опасения конфликтующих сторон, способы разрешения конфликта.

Конфликт может развиваться как в конструктивном, так и в деструктивном направлении. Отклонение в сторону эскалации или избегания обычно свидетельствует о наличии деструктивных процессов. Чем раньше удастся это заметить, тем эффективнее будут действия для успешного разрешения конфликта.

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие по устранению или минимизации причин, породивших противоречие, а также воздействие на коррекцию поведения участников конфликта. Процесс управления конфликтом зависит от множества факторов:

- адекватности восприятия конфликта (точная оценка действий, намерений как своих, так и оппонента);
- открытости и эффективности общения (открытое обсуждение проблем);
- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;
- определения существа конфликта.

Помимо этих факторов существуют другие, плохо поддающиеся управленческому воздействию, среди которых взгляды личности, мотивы и потребности, сложившиеся стереотипы и предрассудки и прочие.

К симптомам, указывающим на процесс избегания конфликта, относятся: уменьшение включенности группы в решение проблемы («Почему мы должны об этом заботиться?»); быстрое принятие внушаемых решений; отказ участников от анализа противоречивых аспектов проблемы; «выпадение» участников из взаимодействия; незначительный обмен информацией; умолкание ранее активных участников и пр. Очевидно, что избегание является результатом усталости участников от конфликта, их нежелания продолжать обсуждение проблемы.

Вхождение конфликта в фазу эскалации происходит в том случае, когда подавляются базовые потребности участников конфликта, такие, например, как потребность в безопасности или в идентичности. Симптомы, указывающие на процесс эскалации: более длительное, чем предполагалось, обсуждение проблемы; повторение одних и тех же аргументов в поддержку своей позиции; чрезмерное подчеркивание последствий недостижения согласия; использование угроз для защиты своей позиции; возрастание напряжения и враждебности в группе; отсутствие эффективных решений, хотя группа кажется активно работающей; использование аргументов против личности; создание коалиций и пр.

Оптимальным для разрешения конфронтации является доминирование среди участников ориентации на взаимодействие, кооперацию. Кооперативной стратегии способствуют взаимозависимость участников конфликта и их склонность к совместной работе в дальнейшем; склонность участников игнорировать различия во власти; доступность формальных процедур для осуществления проблемно-решающего поведения; концентрация внимания на решении общей проблемы, а не на защите собственного мнения; оценка конфликта как незначительного, существование возможности перехода к проблемно-решающему поведению; восприимчивость и непредубежденность участников конфликта.

В ситуации конфликта часто неверно оцениваются как собственные действия, так и оппонента. К типичным искажениям восприятия в конфликте относятся:

- «Иллюзия собственного благородства». Уверенность в своей правоте и нежелании оппонента в справедливом разрешении конфликтной ситуации.
- «Поиск соломинки в глазу другого». Каждый из оппонентов замечает погрешности другого, но не осознает их у себя. Как правило, каждая из конфликтующих сторон склонна не замечать смысла собственных действий по отношению к оппоненту, но с негодованием реагирует на его аналогичные действия.
- «Двойная этика». Даже тогда, когда оппоненты осознают, что совершают одинаковые поступки по отношению друг к другу, все равно собственные действия воспринимаются как допустимые и законные, а действия оппонента — как нечестные и непозволительные.
- «Все ясно». Каждый из партнеров чрезмерно упрощает ситуацию конфликта, причем так, чтобы это подтверждало общее представ-

ление о том, что его действия хороши и правильны, а действия партнера – наоборот, плохи и неадекватны.

Эти и подобные заблуждения, как правило, усугубляют конфликт и препятствуют конструктивному выходу из проблемной ситуации. Однако положительные взаимоотношения редко встречаются в ситуации конфронтации. Эскалация конфликта делает участников ригидными и подозрительными. В таком случае бывает необходимо участие третьей стороны для поиска решения, удовлетворяющего обе стороны.

Организационные конфликты, возникающие преимущественно из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и пр., чаще всего разрешаются с помощью структурных методов. К ним относятся следующие методы:

- разъяснение требований к работе. Каждый работник должен знать, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Для этого необходимо составлять должностные инструкции (описание должности), распределять права и ответственность по уровням управления;
- разработка и уточнение общеорганизационных целей;
- использование вознаграждения. Важно не поощрять неконструктивное поведение отдельных работников или групп;
- использование координационных механизмов. В случае необходимости ряд структурных подразделений организации могут вмешаться и разрешить спорные вопросы. Примером координационного механизма служит деятельность посредника в разрешении конфликта.

Прежде чем перейти к разрешению конфликтной ситуации, следует учесть ряд условий, имеющих существенное значение в процессе взаимодействия сторон. Первое условие: добровольность действий обеих сторон в отношении разрешения конфликтной ситуации. Можно определить этот момент как *«эффект алкоголика»*, так как невозможно вылечить человека от алкоголизма, до тех пор пока он сам этого не захочет, также и невозможно найти выход из конфликтной ситуации, до тех пор пока одна сторона, или оба партнера этому препятствуют. Второе: *«зеркальное отражение»*. Обращение в недружелюбной, агрессивной манере провоцирует ответ в таком же тоне. Третье: *имидж*, насколько он соответствует или противоречит стандартам определенной социальной группы или личности, с которой произошла конфронтация. Возможно, только своим внешним видом уже провоцируется ситуация от-

торжения, и как следствие – неприятие позиции и нежелание идти на встречу этому человеку.

Эти три аспекта являются только предпосылками, условиями для разрешения конфликтной ситуации. Реально этот процесс более сложный и длительный. Для устранения причин конфронтации необходимо создание кооперативного климата. Одним из приемов, позволяющих создавать адекватный психологический климат, является широко распространенная техника ПРИСН (последовательные и реципрокные, или взаимные, инициативы в снижении напряжения). Метод ПРИСН предложен Осгудом и успешно применяется при разрешении конфликтов разного уровня: международных, межгрупповых, межличностных. Он включает в себя следующие правила:

- Делать искренние, публичные заявления о том, что одна из сторон конфликта хочет снизить напряжение и остановить эскалацию конфликта.
- Объяснять, что примирительные шаги обязательно будут осуществлены, необходимо сообщить, что, как и когда будет сделано.
- Выполнять обещанное.
- Побуждать оппонента к обмену уступками, но не требовать их в качестве условия выполнения собственных обещаний. Уступки должны осуществляться в течение достаточно длительного времени и даже в том случае, если другая сторона не отвечает взаимностью. Следует помнить, что сделанные уступки не должны приводить к увеличению незащитности и уязвимости стороны, их осуществляющей.

Е. Мелибруда рассматривает процесс разрешения конфликта как процесс активного обмена информацией между сторонами. Взаимное выражение чувств может помочь в создании условий для использования коммуникации в целях конструктивного обмена мнениями. Желательно, чтобы каждая из сторон хотя бы частично сообщила другой: что планируется для разрешения конфликта; ожидаемые реакции; планируемые действия в случае несоответствия ожидаемому поведению; на какие последствия можно надеяться в случае достигнутого соглашения.

В профессиональной сфере отношений актуализирована этическая проблема выбора между приказом и просьбой. Этикет деловых отношений включает в себя культуру общения в процессе профессиональной деятельности. Это – правила приветствия, представления и обращения, принятые в деловой среде, этикет деловой беседы, переговоров, телефонных разговоров и переписки, проведения приемов и встреч, манеры поведения, внешний облик, речь и пр. Уместность использования той

или иной формы требования всецело определяется ситуацией. Все многообразие этических ситуаций, возникающих в организации, можно свести к нескольким алгоритмам: делать все вовремя; не болтать лишнего; быть доброжелательным, приветливым; думать о других, а не только о себе, уважать чужое мнение; одеваться в соответствии с профессиональным имиджем, не используя вещи, слишком выпадающие из стиля или не вписывающиеся в деловую среду; говорить и писать хорошим языком.

В целом, многообразие причин, порождающих конфликт, предполагает различные способы его разрешения: от изменения обстоятельств конфликта, изменения целей и интересов конфликтующих сторон до понимания социально-психологических характеристик, лежащих в основе конфликта. Для того чтобы успешно управлять конфликтом, руководитель должен отчетливо представлять причины, условия протекания, способы и формы разрешения конфликта.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под «деловой этикой»? Раскройте истоки этого явления и его социальные последствия.
2. Назовите основные факторы, регулирующие внешние формы поведения персонала. Почему недостаточно одного лишь знания правил этикета деловых отношений?
3. Какие методы разрешения организационных конфликтов относятся к структурным?

Анализ практической ситуации

Предприятие «Строитель» принадлежит физическим лицам, которые также работают здесь. Положение фирмы на рынке довольно устойчивое, и владельцы регулярно получают приличные дивиденды на вложенный ими капитал. Главный бухгалтер этой организации, нанятый по контракту, не является собственником, за свою работу получает заработную плату и премии к отпуску. В результате успешной деятельности главного бухгалтера, его знаний налогового законодательства, инструкций, нормативов, умений «продираться» через особенности российского законодательства фирма получает немалую дополнительную прибыль. Претензий у контролирующих органов и инспекций нет.

Для выполнения возложенных на него обязанностей, обеспечения дополнительной прибыли, главному бухгалтеру приходится много работать сверх установленного по контракту рабочего времени. Поэтому ему стало казаться, что его затраты сил, времени не соответствуют уровню получаемой заработной платы, его доходы несравненно меньше

доходов учредителей. У владельцев фирмы «Строитель» другая точка зрения: они выполняют условия контракта, и повышать оклад главному бухгалтеру не собираются.

Главный бухгалтер решил потребовать изменения оплаты своего труда и получения определенного процента от дополнительной прибыли в виде премии. Возник конфликт.

Было выявлено, что для генерального директора фирмы «Строитель» характерным стилем поведения в конфликте является соперничество, которое предполагает настрой на победу, отстаивание собственных интересов, не особенно задумываясь о последствиях. Вместе с тем генеральный директор склонен к избеганию конфликта, он не хочет быть вовлеченным в конфликтную ситуацию и нести дополнительные затраты времени и сил; ему хотелось бы выиграть время (заручиться поддержкой, получить дополнительную информацию).

К уступчивости и уклонению от конфликта склонна и главный бухгалтер. Ее действия направлены на сохранение благоприятных отношений путем сглаживания разногласий. Данная форма поведения выбирается тогда, когда человек считает, что его вклад не слишком велик, что мало шансов на победу, мало власти, а ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников; когда участник конфликта не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции уклоняется от спора.

В данном конфликте каждая из сторон просчитывает последствия и затраты на возможное решение. Изменение системы оплаты труда главному бухгалтеру повлекут снижение доходов ее учредителей. Если же систему оплаты не изменить, то вероятно увольнение ценного специалиста, обладающего информацией о деятельности фирмы.

Следует найти разумный компромисс, удовлетворяющий каждую из сторон.

Задание:

1. Какую форму конструктивного разрешения противоречий можно предложить в данной ситуации?
2. Сформулируйте рекомендации для службы управления персоналом.

Учебное издание

ИВАНКИНА Любовь Ивановна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Научный редактор доктор философских наук, профессор	<i>Э.Н. Камышев</i>
Редактор	<i>И.О. Фамилия</i>
Верстка	<i>И.О. Фамилия</i>
Дизайн обложки	<i>И.О. Фамилия</i>

Подписано к печати 00.00.2008. Формат 60х84/16. Бумага «Снегурочка».

Печать XEROX. Усл.печ.л. 000. Уч.-изд.л. 000.
Заказ XXX. Тираж XXX экз.

Томский политехнический университет

Система менеджмента качества

Томского политехнического университета
сертифицирована

NATIONAL QUALITY ASSURANCE по стандарту
ISO 9001:2000



ИЗДАТЕЛЬСТВО  ТПУ. 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30.