

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»

Кафедра «Экономика»

**А. Е. Веретило**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**КУРС ЛЕКЦИЙ**

**для студентов экономических специальностей  
дневной и заочной форм обучения**

Гомель 2009

УДК 331.1(075.8)  
ББК 65.291.6-21я73  
В31

*Рекомендовано научно-методическим советом  
гуманитарно-экономического факультета ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 6 от 26.06.2009 г.)*

Рецензент: канд. экон. наук, доц. каф. «Маркетинг» ГГТУ им. П. О. Сухого *Л. А. Соловьева*

**Веретило, А. Е.**

В31

Управление персоналом : курс лекций для студентов экон. специальностей днев. и заоч. форм обучения / А. Е. Веретило. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2009. – 235 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://lib.gstu.local>. – Загл. с титул. экрана.

Рассмотрены основные вопросы сферы управления персоналом на предприятиях и в организациях. Особое внимание уделено стилям руководства, организационным и психологическим аспектам работы руководителя

Для студентов экономических специальностей дневной и заочной форм обучения.

УДК 331.1(075.8)  
ББК 65.291.6-21я73

© Учреждение образования «Гомельский  
государственный технический университет  
имени П. О. Сухого», 2009

# 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК НАУЧНАЯ И УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА

Управление персоналом как наука существует на двух уровнях: теоретическом и прикладном. Цель теории управления персоналом – получение новых знаний путем описания и классификации явлений, установления причинно-следственных, функциональных и иных взаимосвязей и закономерностей между ними, прогнозирования типичных организационных ситуаций. Управление персоналом на прикладном уровне занимается вопросами изменения и преобразования реальных производственных ситуаций, разработкой конкретных моделей, проектов и предложений для повышения эффективности использования сотрудников. Между двумя уровнями управления персоналом существует тесная взаимосвязь: теория выступает методологией конкретного анализа и проектирования, данные же прикладных исследований составляют базу для построения гипотез и развития теории [6].

Методическими основами управления персоналом является социология труда и психофизиология трудовых процессов.

Управление персоналом как наука взаимосвязана с такими областями знаний, как: развитие трудовых ресурсов, конфликтология, лидерство, психология личности, организация труда.

Управление персоналом – специфическая, относительно самостоятельная наука, во многом совпадающая по своему предмету и задачам с экономикой предприятия (изучение использования работника в целях экономической эффективности), но изучающей человека в единстве всех его проявлений, влияющих на все процессы: от его привлечения на предприятие до эффективного использования всего его потенциала. Человек рассматривается как многогранный субъект: и экономический (производитель и потребитель благ), и биологический (носитель телесной конструкции и физического здоровья), и социальный (член определенной группы), и политический (гражданин, избиратель, член партии...), и правовой (обладатель определенных прав и обязанностей), и культурный (носитель менталитета, системы ценностей, социальных норм и традиций), и нравственный (разделяющий те/иные нравственные нормы и ценностные ориентации), и конфессиональный (исповедующий религию или атеист), и эмоционально-волевой (обладающий определенным характером) и разумный (имеющий интеллект и определенную систему знаний).

Предметом научных исследований являются трудовые отношения и поведение человека в организации. Уровни таких исследований:

I. Управленческих процессов, в которые непосредственно включен человек. Области знаний управления персоналом:

- коммуникационные процессы;
- социальные конфликты;
- пути оптимизации управленческих решений;
- мотивация и контроль;
- сотрудники как члены группы.

II. Уровень организации (предприятия) как системы по достижению определенных целей с помощью людей. Области знаний:

- предприятие как сложная открытая технико-технологическая, экологическая, информационная, финансовая система;
- правовые условия работы.

III. Уровень человека как личности и обязательного участника производственных отношений. Области знаний:

- структура качеств и способностей личности;
- значение для человека результатов его работы;
- человек и организация;
- человек и управление.

Основная цель управления персоналом – формирование, развитие и максимально эффективная реализация кадрового потенциала организации. То есть, оптимизация труда каждого работника для максимально эффективного использования и наращивания своего трудового и творческого потенциала в деле содействия достижению целей предприятия.

Если рассмотреть основные цели предприятия, можно выделить:

- материальные цели (производство продукции, товаров, услуг)
- цели обеспечения успеха (технология реализации товара/предоставления услуг, создание фирменного стиля управления)
- цели обеспечения ликвидности предприятия.

Особенность же целей УП в том, чтобы учесть не только цели организации (предприятия), но и индивидуальные цели работников этой организации [2, с.22-24].

Основной принцип УП – поиск компромиссного достижения целей сотрудников и организации.

Становление управления персоналом как научной дисциплины произошло в основном в первые десятилетия после второй мировой

войны. Специализированные кафедры управления персоналом, обычно объединенные с некоторыми другими, преимущественно экономическими дисциплинами, впервые появились в послевоенный период в США и в 60-70-х годах получили распространение в странах Западной Европы. Так, в ФРГ первая кафедра «Управление персоналом» была создана в 1961 г. Сегодня этот предмет преподается почти во всех университетах, высших школах управления и бизнеса, а также во многих других учебных заведениях Америки, Западной Европы и других регионов мира. Издается обширная литература по проблематике управления кадрами, существует целый ряд ассоциаций и объединений в этой области, например Международная ассоциация по управлению персоналом, Американское общество управляющих персоналом и т.д.

В настоящее время управление персоналом стало необходимым компонентом управленческого, экономического, инженерно-технического и ряда других направлений высшего образования. Оно необходимо не только уже состоявшимся или будущим руководителям, непосредственно занятым управлением людьми, но в большей или меньшей степени и всем современным специалистам, поскольку обеспечивает их социальную компетентность [6].

## **2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК СПЕЦИФИЧЕСКАЯ СФЕРА УПРАВЛЕНИЯ**

Важнейшим элементом предприятия как системы является человек. Распоряжение и управление личностным потенциалом человека, его деловыми качествами является основной функцией руководителя, который отвечает за результаты работы сотрудников. Управление персоналом обеспечивает содействие решению проблем управления людьми, учитывая человеческие отношения, чувства, способности, поведение, конфликты.

Теория и практика управления персоналом выработали ряд управленческих форм (как принимается решение) и методов (каким способом реализуется) взаимодействия руководителя и сотрудников.

Особенности производства, условия труда и результаты деятельности влияют на складывающиеся на предприятии человеческие отношения, которые определяют стиль оперативного управления персоналом.

Определимся с основными понятиями в управлении персоналом:

Организация (предприятие) представляет собой систему сознательно координируемой деятельности двух и более людей для достижения общей цели. При этом институтированная система ролей, организация сохраняется даже при смене одних людей другими.

Персонал – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации (руководители, специалисты, рабочие, технические исполнители) и привлекаемые партнеры и эксперты.

Управление персоналом – система видов деятельности, прежде всего управленческой, как отдельных менеджеров, так и всего аппарата управления, обеспечивающих целостное функционирование, сохранение и развитие организации.

Кадровая политика – принципы, цели и стратегии в области работы с персоналом, на которые ориентированы все мероприятия по работе с кадрами.

Приобретение персонала – всеохватывающий поиск необходимых сотрудников, выбор их из числа кандидатов, а также подготовка и вступление в должность новых сотрудников.

Планирование персонала – предварительное осмысление и фиксация тех мероприятий, которые необходимо осуществить в основных областях работы с персоналом.

Развитие персонала – всестороннее установление потребностей в образовании, получении новых знаний, совершенствование стиля управления, методов работы персонала и систематическое содействие сотрудникам в повышении их деловой активности.

Высвобождение персонала – комплекс мероприятий, сопровождающих сокращение штатов и увольнение сотрудников.

Оценка персонала – использование методов прямого или косвенного определения вклада отдельных сотрудников в конечный или промежуточный результат работы подразделений.

Кадровое администрирование – централизованные административные действия и мероприятия в отношении персонала, например оформление записей в трудовой книжке.

Руководство персоналом – децентрализованное управление персоналом непосредственно руководителями подразделений, которые используют определенные инструменты управления, например беседу с сотрудниками, диалог [2].

Этапы развития управления персоналом [11].

Определенный толчок к развитию науки управления персоналом дало чтение в 1911-1912 гг. курсов, связанных с управлением кадров в Петербургском техническом институте, а затем (с 1915 г.) – в колледжах Дортмунда и других городов. Этому способствовало организация (с 1912 г.) на ряде предприятий современных отделов кадров, активизация в 30-х гг. XX в. профсоюзного движения, создания советов предприятий и принятие ряда законов и стандартов в области трудовых отношений.

Периодизация основных этапов развития науки об управлении человеческими ресурсами представлена в таблице 2.1:

Таблица 2.1

### Этапы развития управления человеческими ресурсами

Период	Концепция, объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие функции и направления управления персоналом
До 1900 г.	Технология производства	Не учитывались	Системы наказания и поощрения. Наем и увольнение
1900-1910 гг.	Безопасность персонала. Человек – элемент системы научного управления	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Программы безопасности, организации труда и т.д.
1910-1920 гг.	Задачи повышения эффективности труда	Повышение зарплаток на основе более высокой производительности	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920-1930 гг.	Индивидуальные особенности работников. «Экономический человек»	Учёт индивидуальных особенностей при проектировании работ	Психологические тесты, опросы, учёт предложений работников при проектировании работ, управление конфликтами
1930-1940 гг.	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Программы взаимодействия и сотрудничества на производстве. Повышение квалификации
1940-1950 гг.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Программы пенсионного обеспечения
1950-1960 гг.	Человеческие отношения. «Психологический человек»	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации. Социально-психологическая помощь
1960-1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства. «Профессиональный человек»	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности. Переподготовка, ротация, оценка, создание кадрового резерва
1970-1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, объединение задач и функций, коллективные формы организации труда
1980-1990 гг.	Движение персонала	Надёжная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы

Окончание табл. 2.1.

Период	Концепция, объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие функции и направления управления персоналом
1990-2000 гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала. «Развивающийся человек»	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое планирование человеческих ресурсов, расширение гарантий занятости, программы переподготовки, гибкие формы вознаграждений, участие в доходах. Маркетинг и лизинг персонала. Демократизация управления.
После 2000 г.	Увязка кадровой стратегии со стратегией фирмы. Создание корпоративной инновационной культуры. «Предприимчивый человек»	Ориентация на предпринимательство и инновации	Стратегическое развитие кадрового потенциала организаций. Создание условий для самореализации сотрудников.

Таким образом, отношение к персоналу прошло путь развития от элемента системы управления до одного из главных факторов успеха организации, обеспечивающего его устойчивое положение и развитие [11].

Современные экономические отношения и конкуренция побуждают предприятия оперативно адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям рынка. Исходя из этого, факторы успешной деятельности предприятия связаны с деятельностью его персонала.

Определяющими факторами являются инновационное развитие и уровень квалификации персонала, ориентация на потребителя, себестоимость производства, скорость доставки продукции, уровень обслуживания, надежность каналов связи и сбыта.

Предприятие должно быть динамично перестраивающимся в соответствии со скоростью изменений внешней среды. Это обеспечивается стройностью и мобильностью организационной структуры управления. В первую очередь – управления процессами и персоналом. Конкурентное преимущество обеспечивается за счет интеллектуальных активов (знаний), удовлетворения конкретного потребителя, направленности на человека.

Актуальность управления персоналом обусловлена необходимостью изменения требований к руководителям и их подчиненным. Реформированию подлежат инновационные способности, способности к разрешению конфликтов, умение организовывать коллектив и создавать благоприятный климат внутри сплоченной команды.



### 3. ПЕРСОНАЛ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Весь персонал предприятия делится на ППП и непромышленный персонал. Промышленно-производственный персонал (ППП) предприятия делится на категории:

- рабочие (основные и вспомогательные);
- служащие (руководители, специалисты, другие служащие – технические исполнители).

Непромышленный персонал: охрана; уборщики; персонал пунктов питания и прочие бытовики; медперсонал и т.п.

Руководители – работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители.

Линейные руководители выполняют функции непосредственного руководства коллективами подчиненных работников на своем уровне иерархии.

Функциональные руководители кроме непосредственного руководства подчиненного им коллектива работников функционального подразделения осуществляют еще и методическое руководство в рамках определенной специальной функции управления. Это обусловлено тем положением, что функциональные руководители выступают в двух качествах – как руководители и как высокопрофессиональные специалисты.

Деление руководителей на руководителей высшего, среднего и низового звеньев обусловлено уровнем иерархии в системе управления. Широта их функциональных обязанностей зависит от этого уровня. Диапазон обязанностей широк и колеблется от общего руководства предприятием (директор) до руководства первичным трудовым коллективом, например бригадой рабочих (бригадир).

Специалисты призваны выполнять конкретные функции управления для содействия в принятии управленческих решений и обеспечения деятельности подразделений (Пример: экономисты, инженеры, диспетчеры, юристы, программисты и т.п.)

Технические исполнители осуществляют обслуживание процесса управления и обеспечивают передачу управленческой информации, ее сбор, первичную обработку, хранение (секретари, курьеры, делопроизводители, копировщицы, машинистки, стенографистки, табельщики, чертежники и др.).

Персонал предприятия можно рассматривать как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам:

- организационная структура
- функциональная структура
- ролевая структура
- социальная структура
- штатная структура

Организационная структура – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

Аппарат управления – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Производственное подразделение – самостоятельная часть звена управления, выполняющая задачи оперативного управления производством и обеспечивающая выпуск продукции в материальной форме.

Различают несколько видов организационных структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями (качество, труд и зарплата, учет и т.д. от 10 до 25 функций).

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам: генераторы идей, эрудиты, критики. Коммуникационные роли: лидеры, связные, координаторы. Поведенческие роли: оптимист, нигилист, конформист, кляузник и др.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование...).

Штатная структура определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы [8].

Идеи теории человеческого капитала были заложены Адамом Смитом и развиты Гэри Беккером, Теодором Шульцом [8, 4].

Под человеческим капиталом понимаются знания, навыки, компетенции и свойства индивидуумов (здоровье, творческие способно-

сти, предприимчивость), которые способствуют созданию личного, социального и экономического благосостояния.

Навыки и компетенции приобретаются посредством обучения и трудового опыта, но могут определяться и природными способностями.

Теория исследует характеристики потенциала человека и эффективность инвестиций в человеческий капитал с точки зрения улучшения благосостояния в будущем.

Предполагается, что и затраты, и отдача от таких вложений существуют в разных видах. Непосредственные затраты – книги, плата за обучение, оплата займов и ссуд; косвенные затраты – упущенный доход, который можно было получить за время обучения.

Прямая отдача – это дополнительный поток заработной платы в будущем, больший, чем у работника без высшего образования. Косвенная отдача – это дополнительные неденежные выгоды, получаемые квалифицированным работником, такие как улучшенные условия труда, карьерные перспективы, социальное обеспечение, более высокий социальный и общественный статус и т.д.

Человеческий капитал, накопленный в ходе обучения, а также навыки, приобретенные в ходе работы, представляют собой ценность для потенциального роста заработков в будущем или получения более престижной работы.

Теория человеческого капитала предполагает, что различия в уровне заработков отражают разницу в производительности различных работников. Опытные работники имеют более высокую предельную производительность и зарабатывают больше. Аксиомой теории человеческого капитала является положение о том, что большие инвестиции на получение образования целесообразны только в том случае, если обеспечивают большую величину заработков.

Человеческий капитал развивается в контексте, включающем:

Обучение в семье в период раннего детства.

Формальное образование и профессиональную подготовку, включая раннее детство, школьное обязательное образование, профессиональное или общее образование сверх обязательного уровня, высшее образование, профессиональное образование на рынке труда, обучение взрослых и т.д.

Профессиональную подготовку на рабочем месте, а также информационное обучение на работе посредством специфической дея-

тельности, такой, как исследования и инновации или участие в различных профессиональных объединениях.

Неформальное информационное обучение на рабочем месте и в повседневной жизни и гражданской деятельности.

В отличие от физического капитала, человеческий капитал воплощен в людях. Аналогия с физическим капиталом заключается в том, что имеют место: 1) разрыв во времени между инвестированием и получением выгод; 2) упущенные краткосрочные выгоды.

Однако отличие от физического капитала заключается в том, что неприменимы обычные правила отчуждения и потребительской независимости, когда потребители могут покупать и владеть каким-либо благом. По определению, человеческий капитал воплощен в индивидууме, на рынке может быть продана только его услуга, но не владение человеческим капиталом.

Человеческий капитал растет с применением и опытом, как в процессе трудовой деятельности, так и вне ее, с помощью формального и неформального обучения, но человеческий капитал также имеет тенденцию к обесцениванию, если мало используется. Некоторые навыки утрачиваются с возрастом и старение частично объясняет наблюдаемое сокращение человеческого капитала (или, по крайней мере, связанных с этим капиталом заработков для работников любого образовательного уровня) по достижении определенного возраста.

Следовательно, человеческий капитал не может быть определен как однородный и устойчивый набор навыков и знаний, приобретенных индивидуумом раз и навсегда.

Некоторые ключевые знания и личные качества, относящиеся к человеческому капиталу, могут быть структурированы следующим образом:

1. Коммуникации (включая владение иностранными языками по каждому из последующих пунктов): понимание речи, умение говорить, чтение, письмо;
2. Счет;
3. Внутриличностные навыки: мотивация/настойчивость, «обучение учению» и самодисциплина (включая саморегулируемые стратегии обучения), способность делать выводы на основе соответствующего набора этических ценностей и целей жизни;
4. Межличностные навыки, работа в команде, лидерство;
5. Прочие навыки и свойства (относящиеся ко многим вышеперечисленным областям), способность к применению информацион-

ных и компьютерных технологий, скрытые знания, умение решать проблемы (отчасти воплощается в других типах навыков), физические качества и сноровка.

Социальный капитал – это связи, а также признанные нормы, ценности и понимание, что способствует взаимодействию внутри или между группами.

Признанные нормы и ценности позволяют людям общаться и извлекать пользу из совместного опыта, равно как и отклонения от некоторых норм и ценностей.

Человеческий капитал рассматривает изменения в самом человеке как работнике. Социальный капитал рассматривает изменения в отношениях между людьми, которые способствуют экономическим действиям. Социальный капитал подобно физическому и человеческому способствует росту производительности труда. Группа работников, между которыми существуют отношения взаимопонимания и доверия работает более слаженно и эффективно, чем та, где нет таких отношений.

Социальный капитал позволяет индивидам, группам и сообществам проще решать коллективные проблемы.

Концепция «социального капитала» отличается от человеческого и физического капитала по ряду аспектов, поскольку она:

- отражает в большей степени отношения, чем собственность отдельного индивидуума;
- является общественным благом, которое разделяется группой; и создается посредством общественных инвестиций времени и усилий, но не в столь непосредственной форме, как человеческий или физический капитал.

Для изучения формирования социального капитала нужны следующие источники информации: 1) семья; 2) школа; 3) территориальное сообщество; 4) фирмы; 5) гражданское общество; 6) государственный сектор; 7) пол; 8) этническое происхождение.

Социальный капитал создается на уровне семьи, сообщества, фирмы, национальных или субнациональных административных единиц.

Социальный капитал приносит обществу выгоду с течением времени. Однако, он может привести и к нарушениям нормального функционирования, если будет использоваться одной группой против других.

Основой прибыли могут стать, как минимум, четыре важнейших ресурса, которые возникают или усиливаются именно благодаря социальным связям и позволяют повысить эффективность экономической деятельности.

Во-первых, доступ к информации.

Во-вторых, социальные связи могут оказывать влияние на менеджеров по персоналу или руководителей фирмы, то есть лиц, принимающих важные кадровые решения о найме, увольнении, продвижении работника.

В-третьих, социальные связи индивида могут восприниматься организацией как некие сертификаты или социальные гарантии, обеспечивающие доступ к определенным социальным ресурсам. Социальные связи, «стоящие за» человеком, говорят о том, что помимо индивидуального человеческого капитала (знаний и опыта) он располагает дополнительными ресурсами, на которые, или хотя бы на часть из которых, может рассчитывать фирма, нанимая этого работника.

И, наконец, в-четвертых, социальные связи усиливают и ускоряют процесс признания и адаптации нового работника на предприятии. Принадлежность к определенной социальной группе автоматически подразумевает разделение ее интересов и ценностей, что в свою очередь, обеспечивает не только эмоциональную поддержку, но и высокую степень доверия к новичку в коллективе. Таким образом, социальные связи поддерживают душевное спокойствие работника и открывают ему доступ к ресурсам.

#### **4. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Управление персоналом – это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов» (Н.Маусов)

Управление персоналом – это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)» (А.Я.Кибанов, Д.К.Захаров)

Концепция управления персоналом организации строится в настоящее время на возрастающей роли личности работника, знании его

мотивационных установок, умения ими управлять в соответствии с задачами организации.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров.

Функции отдела кадров: прием и увольнение работников, организация их обучения, повышения квалификации и переподготовки.

Функции управления кадрами выполняют:

- отделы организации труда и заработной платы
- отделы охраны труда и техники безопасности
- юридические отделы и др.

Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом организации приведена на рис. 4.1 [9].

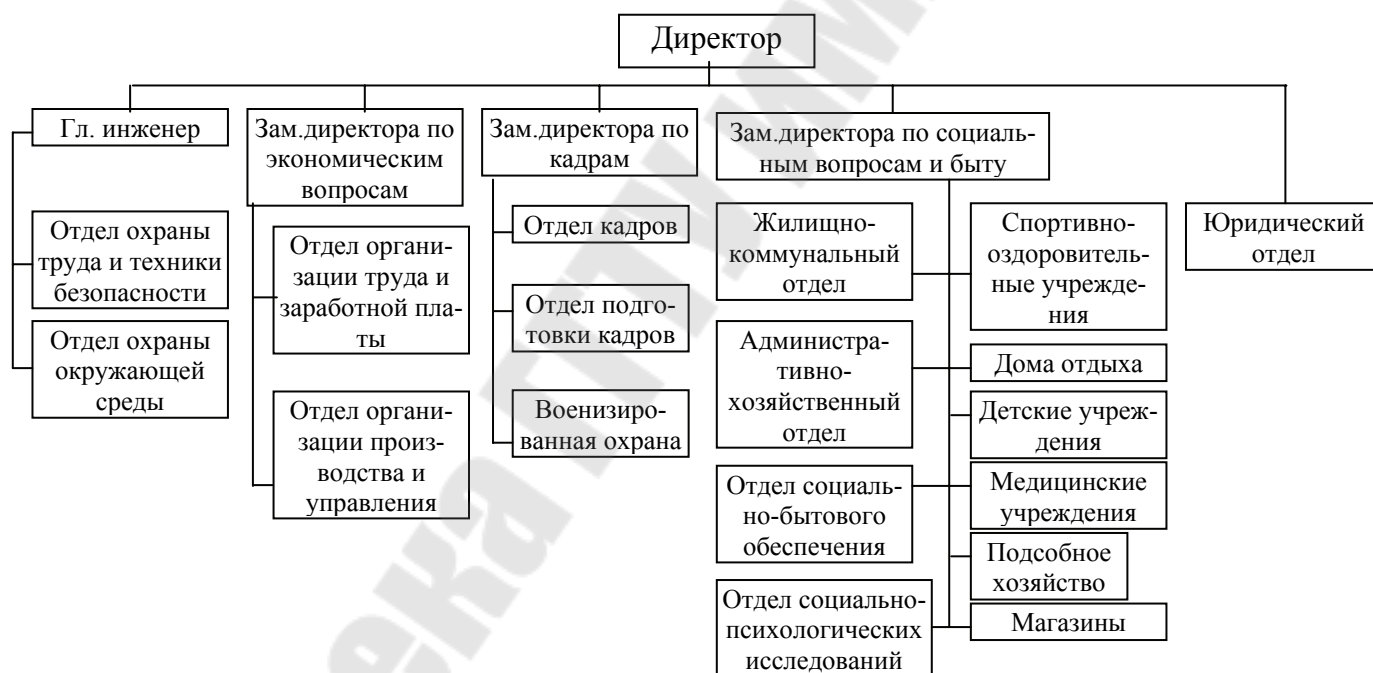


Рис. 4.1 - Схема сложившейся структуры системы управления персоналом в организации

На действующих предприятиях службы управления персоналом имеют низкий организационный статус. В силу этого они не выполняют ряд задач по управлению персоналом, в т.ч.: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и

стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией.

Структура службы управления персоналом определяется характером и размерами организаций, особенностями производства. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

На рис. 4.2 приведен состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации, объединяющих однородные функции, носителями которых являются различные подразделения по работе с кадрами.



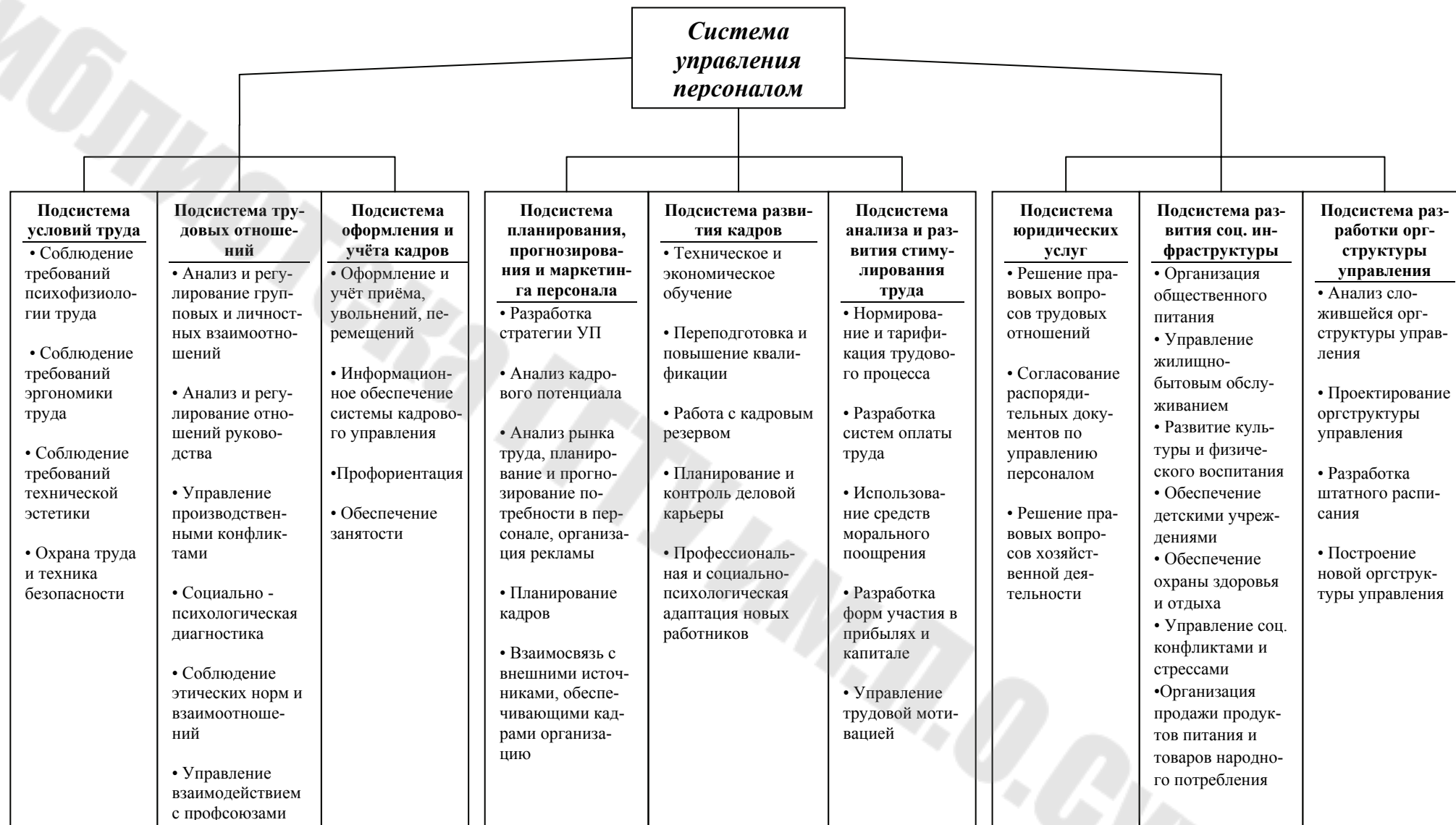


Рис. 4.2 – Состав функциональных подсистем системы управления персоналом

В зависимости от размеров организаций состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных – функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Главная цель системы управления персоналом – обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации [9]:

- а) характеризующие требования к формированию системы управления персоналом;
- б) определяющие направления развития системы управления персоналом

#### ПРИНЦИПЫ:

(а) характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:

- обусловленности функций управления персоналом целями производства (функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства);
- первичности функций управления персоналом (состав подсистем системы управления персоналом, оргструктура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом);
- оптимального соотношения управленческих ориентаций (диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства);
- потенциальных имитаций (временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня);
- экономичности (предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства);

- прогрессивности (соответствие системы управления персоналом передовым аналогам);
- перспективности (учитывает перспективы развития организации);
- комплексности (учитывает все факторы, воздействующие на систему управления персоналом: связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления...);
- оперативности (своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения);
- оптимальности (многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта);
- простоты (чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. При этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству);
- научности (разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях);
- иерархичности (принципиальная характеристика управления – не симметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления);
- автономности (должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей);
- согласованности (взаимодействия между звеньями должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени);
- устойчивости (необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят работника/подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом);
- многоаспектности (управление персоналом по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.);
- прозрачности (система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей

- должна строиться на единых этапах, фазах, функциях для различных по экономическому содержанию процессов);
- комфортности (обеспечение максимума удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Пример: исключение излишней работы при заполнении документов, их гармоничный внешний вид...);
- (б) определяющие направления развития системы управления персоналом:

- концентрации (1-усилий работников на решение основных задач, 2-однородных функций в одном подразделении для устранения дублирования);
- специализации (разделение труда в системе управления персоналом – выделение труда руководителей, специалистов и других служащих. Формирование отдельных подразделений по выполнению однородных функций);
- параллельности (одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом);
- гибкости (приспосабливаемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы);
- преемственности (предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях, стандартное их оформление);
- непрерывности (отсутствие перерывов в работе, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.);
- ритмичности (выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом);
- прямоточности (упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения);

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Принципы управления:

- 1 - цели – каждое действие должно иметь ясную и определенную цель;

- 2 - правовой защищенности управленческого решения – требует от руководителей предприятий знания действующего законодательства и принятия управленческих решений только с учетом соответствия этих решений действующим правовым актам;
- 3 - оптимизации управления - управления повышает эффективность управляемой системы;
- 4 - соответствия – выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя;
- 5 - автоматического замещения отсутствующего – замещение отсутствующих (болезнь, отпуск, командировка) должно решаться автоматически на основе действующих служебных должностных инструкций и регулироваться формально;
- 6 - первого руководителя – при организации выполнения важного производственного задания контроль за ходом работ должен быть оставлен за первым руководителем предприятия;
- 7 - однократного ввода информации – один раз введенная в память компьютера информация может неоднократно использоваться для решения целого комплекса информационно связанных задач;
- 8 - повышения квалификации – этот принцип управления настоятельно требует обязательного повышения квалификации всех сотрудников, занятых в производственном процессе, независимо от занимаемой должности.

Методы изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы [9]:

1. Методы обследования (сбор данных):

- самообследование;
- интервьюирование, беседа;
- активное наблюдение в течение рабочего дня;
- моментные наблюдения;
- фотография рабочего дня;
- анкетирование;
- изучение документов;
- функционально-стоимостной анализ (выбор варианта построения системы управления персоналом или выполнения функции управления персоналом, требующего минимума затрат и максимально эффективного по конечным результатам).

## 2. Методы анализа:

- системный анализ (изучение системы управления персоналом в целом и состоящих ее компонентов: целей, функций, оргструктуры, кадров, информации, методов управления, технических средств, управленческих решений; внешних организаций...)
- экономический анализ;
- декомпозиции (расчленение сложных явлений на более простые. Пример: системы управления персоналом на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции);
- последовательной подстановки (изучение влияния факторов на систему управления персоналом элиминируя действие других. Факторы ранжируются и из них выбираются наиболее существенные);
- сравнений;
- динамический (расположение количественных показателей в динамическом ряду для отражения устойчивых тенденций);
- структуризации целей (количественное и качественное обоснование целей организации и системы управления персоналом);
- экспертно-аналитический;
- нормативный (применяются системы нормативов, определяющих состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, критерии системы управления персоналом, разделение и кооперацию труда...);
- параметрический (установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия);
- моделирования;
- функционально-стоимостной анализ;
- главных компонент (позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один);
- балансовый (позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Пример: сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения);
- корреляционный и регрессионный анализ;

- опытный (базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы);

- матричный.

### 3. Методы формирования

- системный подход;

- аналогий (заключается в применении (типовых) организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками, к рассматриваемой системе);

- экспертно-аналитический;

- параметрический;

- блочный;

- моделирование;

- функционально-стоимостной анализ;

- структуризации целей;

- опытный;

- творческих совещаний (предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи. Цель – выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом);

- коллективного блокнота (позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом);

- контрольных вопросов (заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов д.б. такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи);

- метод 6-5-3 (предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Каждый из шести членов экспертной группы записывает на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов предлагают еще по три идеи, и т.д. По окончании этой процедуры на

каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего окажется 108 вариантов);

- морфологический анализ (сложная задача разбивается на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности).

#### 4. Методы обоснования:

- аналогий;
- сравнений;
- нормативный;
- экспертно-аналитический;
- моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта;
- расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов;
- функционально-стоимостной анализ.

#### 5. Методы внедрения:

- обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления;
- привлечение общественных организаций;
- функционально-стоимостной анализ.

Функции управления персоналом представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей предприятия.

Выделяются следующие функции управления персоналом:

- планирование персонала, определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования;
- определение способов найма, привлечения персонала;
- маркетинг персонала (обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее подготовленных людей – со стороны и внутри предприятия);
- подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников;
- адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие;
- планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника;
- мотивация персонала (обеспечением совпадения организационных и личных целей);
- руководство персоналом;
- управление расходами на персонал;



- организация рабочего места (учитывая факторы, влияющие на эффективность работника);
- обеспечение оптимального распорядка работы: составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т.п.;
- освобождение персонала (ликвидация сверхурочных работ, перевод на неполный рабочий день, временное увольнение и т.д.);
- кадровое делопроизводство;
- управление информацией (получение, распространение нужной и гашение ненужной и вредной информации);
- оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала (аттестация, на основе которой стимулируются и развиваются кадры);
- контроль за персоналом, обеспечение дисциплины;
- управление конфликтами;
- правовое регулирование трудовых отношений;
- обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников;
- социальное обеспечение сотрудников (социальное страхование, медицинское обслуживание, психологическая помощь);
- планирование и развитие организационной культуры и имиджа.

Функции управления персоналом осуществляются его субъектами – должностными лицами и организациями, непосредственно занятыми этой деятельностью.

Субъектами управления персоналом являются: руководители всех уровней; службы персонала (отделы кадров); органы трудовых коллективов; кружки качества; профсоюзы, различные организации, действующие на предприятии (женщин, ветеранов,...)

Ко внешним регуляторам деятельности по управлению персоналом относятся: государство и прежде всего те органы, которые принимают законы, регулирующие сферу трудовых отношений; профсоюзы; собственники предприятий; ассоциации предпринимателей, вырабатывающие рекомендации по управлению персоналом.

УП осуществляется с помощью различных методов воздействия на сотрудников [6].

Классификация в зависимости от характера воздействия на человека:

- методы стимулирования, связанные с удовлетворением определенных потребностей сотрудника;

- методы информирования, предполагающие передачу сотруднику сведений, которые позволят ему самостоятельно строить свое организационное поведение;
- методы убеждения, т.е. непосредственного целенаправленного воздействия на внутренний мир, систему ценностей человека;
- методы принуждения (административного), основаны на угрозе/применении санкций.

Классификация в зависимости от объекта управления: [9]

а) административные (организационно-распорядительные)

- формирование структуры органов управления
- установление госзаказов
- утверждение административных норм и нормативов
- издание приказов и распоряжений
- подбор и расстановка кадров
- разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление трудиться в определенной организации и т.п.

Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

б) экономические (с помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников)

- технико-экономический анализ
- технико-экономическое обоснование
- планирование
- материальное стимулирование
- ценообразование
- налоговая система
- экономические нормы и нормативы

в) социально-психологические

- социальный анализ в коллективе работников

- социальное планирование
- участие работников в управлении
- социальное развитие коллектива
- психологическое воздействие на работников: формирование групп, создание нормального психологического климата
- моральное стимулирование
- развитие у работников инициативы и ответственности

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и др.)

Все методы управления персоналом взаимосвязаны и используются в комплексе.

## **5. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Организационное проектирование системы управления персоналом – это процесс разработки проектов организации систем управления персоналом организаций.

При решении данной проблемы используется системный подход в разработке проектов. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства, все составляющие их элементы: функции, оргструктура и технология управления, кадры, информация, методы и технические средства управления, управленческие решения. Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

Проект системы управления организации состоит из:

- технико-экономического обоснования (ТЭО) целесообразности и необходимости совершенствования системы управления,
- задания на оргпроектирование (ЗО),
- организационного общего проекта (ООП),
- организационного рабочего проекта (ОРП).

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления организации состоит из трех стадий: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение.

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности совершенствования системы управления организаций. Включает следующие разделы: введение,

характеристика существующих производственной системы и системы управления, цели и критерии совершенствования системы управления, ожидаемые технико-экономические результаты совершенствования системы управления, выводы и предложения.

Задание на оргпроектирование системы управления (ЗО) является исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организации. В состав ЗО рекомендуется включать следующие разделы: основание для разработки проекта совершенствования системы управления, цель разработки проекта, результаты анализа состояния производства и управления организации, требования к построению системы управления организации, предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления, технико-экономические результаты разработки и внедрения проекта совершенствования системы управления; состав, содержание и организацию работы по разработке и внедрению проекта; порядок приемки проекта совершенствования системы управления организации; источники информации, используемые при разработке проекта.

Организационный общий проект системы управления организацией (ООП) разрабатывается на основе утвержденного ЗО на систему управления организации. Разделы: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем и документации подсистем обеспечения.

Организационный рабочий проект системы управления организацией (ОРП) разрабатывается на основе утвержденного ООП системы управления организацией. Цель рабочего проекта — разработка рабочей документации, необходимой для внедрения системы управления, проведения приемосдаточных работ, а также обеспечения нормального функционирования системы управления организацией. По аналогии с ООП, пять разделов: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем, документации подсистем обеспечения.

Этап внедрения проекта совершенствования системы управления включает стадии: материально-технической подготовки, профессиональной подготовки управленческих работников, социально-психологической подготовки работников организации, разработки системы стимулирования внедрения проекта, опытного внедрения и

внедрения проекта, контроля за ходом внедрения, расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта, проведения приемосдаточных работ.

Материально-техническая подготовка к внедрению проекта начинается на стадии общего проектирования и заключается в подготовке к проведению работ по строительству или перестройке отдельных помещений, закупке, монтажу и наладке технических средств управления, предусмотренных проектом. Профессиональная подготовка управленческих работников заключается в обучении, переподготовке и повышении квалификации работников аппарата управления для работы в новых условиях функционирования системы управления организации. Социально-психологическая подготовка работников управления состоит в проведении бесед и лекций среди управленческого и производственного персонала организации для разъяснения необходимости и эффективности намечаемой перестройки производственной системы и системы управления организации. Разработка системы стимулирования внедрения проекта заключается в формировании на период внедрения специальных положений о материальном и моральном поощрении участников внедрения проекта. В качестве источника финансирования расходов по внедрению могут использоваться себестоимость продукции или прибыль. Опытное внедрение и внедрение осуществляются в соответствии со сводным планом мероприятий по внедрению проекта, утвержденным на стадии разработки ОРП. Опытное внедрение отдельных мероприятий может начинаться на стадии ООП. Начало, сроки, и состав комиссии по приемке результатов внедрения конкретного мероприятия определяются приказом, изданным заказчиком и согласованным с разработчиком. Контроль над ходом внедрения осуществляется руководством организации, а также ответственными исполнителями от заказчика и исполнителем по отдельным подсистемам системы управления. Расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта содержит уточняющий расчет экономической эффективности, осуществляемый на стадии рабочего проектирования. Приемку системы осуществляет приемочная комиссия, состоящая из представителей заказчика, исполнителя и вышестоящей организации.

По окончании работы комиссии по приемке составляется акт о внедрении проекта, к которому прилагаются протоколы работы приемочной комиссии.

Всю совокупности целей организации можно разделить на четыре вида, или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.

Экономическая цель – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг;

научно-техническая цель – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии;

производственно-коммерческая цель – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.);

социальная цель – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Выделяется несколько уровней целей в зависимости от уровня управления. Это происходит путем декомпозиции или детализации цели высшего уровня (рисунок 5.1).



Рис. 5.1 – Система целей организации по отношению к персоналу

Структуризация социальной цели может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация? какие условия она стремится для этого создать? Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные группы целей будут совпадать.

Итак, с точки зрения работника, его потребности могут быть выражены через функции труда, которые он (т.е. труд) выполняет по отношению к человеку как участнику конкретного трудового процесса. Эту систему целей структурно можно представить следующим образом (рисунок 5.2):



Рис. 5.2 – Система целей, позволяющая реализовать потребности персонала

При внимательном рассмотрении обеих ветвей блока социальных целей (персонала и администрации) можно заметить, что целевые задачи непротиворечивы. Это, в свою очередь, создает объективную

основу эффективных взаимоотношений данных субъектов для достижения общих целей. И хотя в качестве главной цели на рисунке 5.1 обозначена прибыль организации, одним из важнейших условий реализации этой цели является удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

Система целей является основой определения состава функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей.

Общей и главной задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Под качественными характеристиками персонала следует понимать:

- способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);
- мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.);
- свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

Служба управления персоналом может выполнять свои задачи следующими способами:

- через затребованную линейными руководителями консультативную помощь;
- через совместную с линейными руководителями разработку решений и мероприятий по их реализации;
- через собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий (главным образом в области персонал-маркетинга).

Характеристики функциональных особенностей управления персоналом в зарубежных странах:

- широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной основе по вопросам реализации задач управления персоналом;
- делегирование полномочий и ответственности линейным руководителям и опытным специалистам с организацией их глубокого, непрерывного обучения;
- интернационализация управления персоналом (развитие международных контактов).



Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Подразделения – носители функций управления персоналом – могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя. Структурное местоположение кадровой службы зависит от степени развития и особенностей организации. Возможно несколько таких вариантов.

Вариант 1: кадровая служба структурно подчинена руководителю по администрированию (рисунок 5.3). Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.

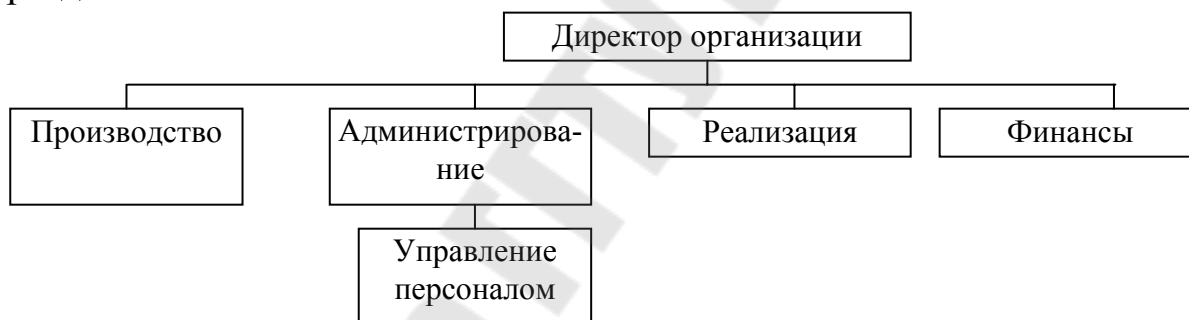


Рис. 5.3 – Первый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Вариант 2: служба управления персоналом в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации (рисунок 5.4).



Рис. 5.4 – Второй вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Преимуществом второго варианта является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы.

Вариант 3: кадровая служба в качестве штабного органа структурно подчинена высшему руководству (рис. 5.5). Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления:



Рис. 5.5 – Третий вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Вариант 4: служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией (рисунок 5.6). Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления.



Рис. 5.6 – Четвертый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Формирование оргструктуры системы управления персоналом включает следующие этапы:

- структуризация целей системы управления персоналом;

- определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;
- формирование состава подсистем оргструктуры;
- установление связей между подсистемами оргструктуры;
- определение прав и ответственности подсистем;
- расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
- построение конфигурации оргструктуры.

Важным этапом в процессе построения оргструктуры является формирование связей между ее подсистемами. При этом должны четко фиксироваться: вид связи, ее содержание, периодичность, материальные носители.

Можно выделить четыре вида структурной связи: линейное (непосредственное административное) подчинение; функциональное руководство (методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения); соисполнительство (совместное выполнение работ); функциональное обслуживание (подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения).

Роль и организационный статус службы управления персоналом во многом определяются уровнем организационного и финансового состояния, возможностями потенциального развития организации, а также позицией ее руководства по отношению к кадровой службе.

## **6. ТЕХНИКА ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА**

Деятельность – процесс создания человеком условий для своего существования и развития или их использования для преобразования внешней среды в соответствии с целями и задачами той организации, в которой он трудится.

Деятельность – понятие более широкое, чем труд. Труд – это только та деятельность, которая носит целесообразный характер. Деятельность включает не только труд, сферу материального производства, но и взаимоотношения с другими людьми, включая управленческие отношения и повышение квалификации.

Вклад человека в результат работы организации зависит от свободы, которую ему предоставляют. Зависимость между свободой и производительностью труда можно представить в виде рисунка 6.1.

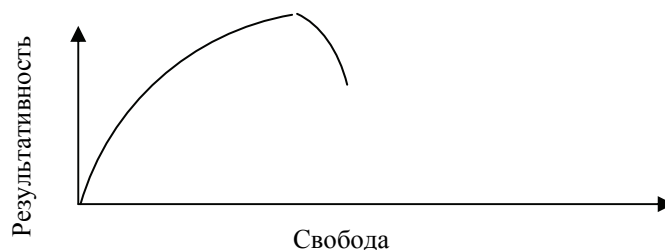


Рис. 6.1 – Зависимость между свободой и результатом (производительностью)

При минимуме свободы сотрудники действуют по жестким предписаниям, выполняют указания руководителя. Собственные идеи не высказывают. Такая работа не приносит удовлетворения, а ее результат относительно низок.

При получении относительной свободы работник выполняет работу с большей энергией, внедряет новые идеи.

Абсолютная свобода в деятельности отдельных людей организации невозможна.

Результативность труда (рисунок 6.2) зависит от многих факторов.

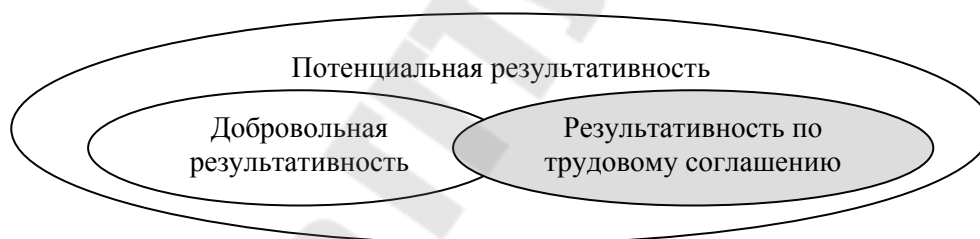


Рис. 6.2 – Результативность труда

Результативность по трудовому соглашению – это та, которую сотрудник обязуется показать и оговаривает в контракте. Она зависит от места работы, обязанностей и является, как правило, основой заработной платы.

Добровольная результативность – та, которой сотрудник может достичь спонтанно. (Например, работник владеет испанским языком. Для его повседневной работы это не имеет значения. Но вот на выставке он представляет свое предприятие, видит там испанцев, которые интересуются его продукцией. В этом случае он может спонтанно использовать знание испанского языка с пользой для предприятия).

Потенциал добровольной результативности может быть очень велик. Поэтому задача руководителя предприятия – задействовать этот потенциал.

Результативность сотрудников обеспечивается их мотивацией. Мотивация – основная задача управления персоналом, для решения которой сотрудник должен отождествлять себя с результатами своей работы.

Управление неразрывно связано с существованием системы. Системой является не всякая совокупность элементов, а только такая, которая имеет новые свойства, отличные от свойств самих элементов.

Предприятие – социальная система. Существуют еще системы неживой (солнечная система) и живой (пчелиный рой) природы.

Существуют объективные принципы поведения всех систем:

- системности;
- иерархичности;
- обратных связей;
- симметричности, или необходимого разнообразия между объектами и субъектами управления.

Эти принципы вытекают из природы самих систем, не зависят от элементов системы, определяют их организацию, а также зарождение и развитие управления.

Управленческая деятельность человека классифицируется на управление:

- самим собой (самоуправление);
- другими людьми (менеджмент).

Основные функции управления присущи каждому человеку в процессе его труда. Но менеджеры от исполнителей их решений и друг от друга отличаются:

- диапазоном управления (субординационной квотой). При самоуправлении она равна нулю. При управлении людьми в организации она равна числу непосредственно подчиненных менеджеру сотрудников;
- должностными обязанностями и их перечнем, содержанием общих и специфических функций управления.

Управленческий труд – это:

- труд руководителей (принятие решения);
- труд специалистов (подготовка и анализ информации для принятия решения);

- труд технического персонала аппарата управления (доведение решения до исполнителей).

Труд менеджера – это деятельность линейных (мастер, начальник цеха, директор и его заместитель) и функциональных (начальники отделов, бюро, служб, главные специалисты) руководителей.

Предметом труда является информация, а также человек или группа лиц.

Непосредственным продуктом труда менеджера выступает управленческое решение, выбор альтернативы в виде приказа, распоряжения или плана мероприятия, а также другой управленческой документации, определяющей развитие объекта управления.

Средства управленческого труда – средства техники управления (оргтехника: персональные компьютеры, их сети и технологии) и техники работы менеджера (мастерство и искусство, техника процесса умственного труда, обработки информации, постановки цели, принятия решения, техника решения самой задачи).

Организация управленческого труда предусматривает научно обоснованное решение следующих задач:

- разделение и кооперация труда управленческого персонала;
- подбор и расстановка кадров управленцев и обеспечение соответствия их квалификации должностям;
- организация и оснащение рабочих мест управленцев;
- создание благоприятных условий труда управленческого персонала;
- оценка труда управленческого персонала;
- мотивация труда управленческого персонала.

Эффективность управленческой деятельности неотделима от конкретной ситуации. Поэтому невозможно стандартизировать труд менеджера и требования к нему. Изменение ситуации вызывает изменение требований. Существует только некоторая постоянная составляющая требований к менеджеру (основа). Т.е. нельзя родиться менеджером. Нет врожденных биологических способностей и склонностей к управленческой деятельности. Склонности к управленческим ролям приобретаются в процессе обучения этим ролям или их непосредственного исполнения.

Обобщающей характеристикой использования всех техник и методов менеджера выступает стиль его работы.

Техника работы менеджера связана с категориями, представленными на рисунке 6.3:



Рис. 6.3 – Взаимосвязь техники работы с категориями менеджмента

Основу, границы и степень разнообразия техники работы менеджера определяют законы, использование которых на практике осуществляется через принципы управления (иерархичность, системность, разнообразие и обратные связи). Принципы не выбирают, им следуют в зависимости от методов управления и техники работы.

Выбор техники носит индивидуальный характер и функциональными обязанностями менеджера не ограничивается.

Классификация техники по типам и сферам использования (рис.6.4):

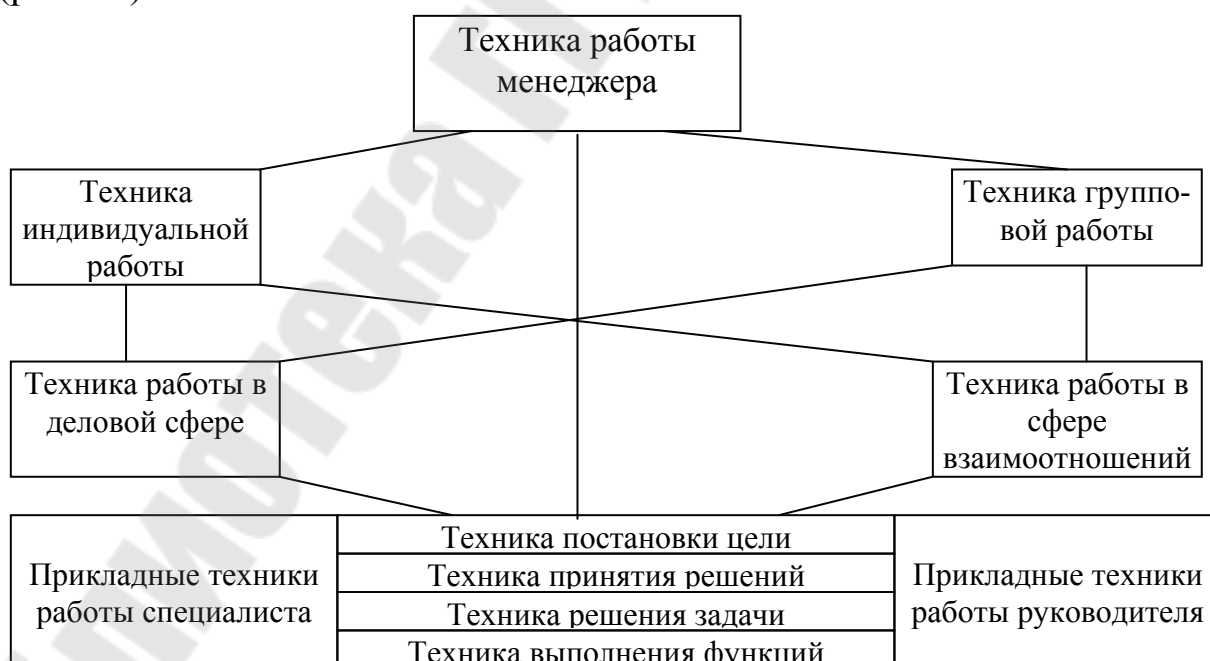


Рис. 6.4 – Классификация техники работы менеджера

Техника индивидуальной работы менеджера – это инструментальный для работы с информацией в процессе подготовки, принятия и контроля управленческих решений.

Успешное использование такой техники возможно только с учетом характеристик конкретной ситуации – наличия необходимой информации, времени, соответствующих моделей инструментов, а также умения ими пользоваться.

Комплексное решение требует комплексного использования техники работы.

Всякая техника содействует принятию решений и повышению качества управленческого труда. Вместе с тем это не означает, что техника не имеет отношения к искусству управления, ведь существуют специальные интуитивные техники, техники силы ума, техники, основанные на силе воображения.

Перечень техник работы менеджера:

- техника на основе матричных связей;
- техника на основе ранговых корреляций;
- техника на основе причинно-следственных диаграмм;
- метод парных сравнений;
- техника функционально-стоимостного анализа.

## **7. ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Под кадровым обеспечением системы УП понимается необходимый количественный и качественный состав ее работников.

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- конкретные условия и характерные особенности организации;
- социальная характеристика организации, структурный состав работников;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом;
- техническое обеспечение управленческого труда и др.



Методы расчета численности персонала:

1. Многофакторного корреляционного анализа. Основан на многофакторном анализе функционального разделения управленческого труда. Число существенных факторов сводилось к одному-трем, а затем с помощью корреляционного анализа выводились математические формулы, выражающие в общем виде зависимость между численностью персонала данной функциональной группы и действующими факторами. В условиях рыночной экономики и конкуренции отсутствует жесткая зависимость между производственными факторами и численностью персонала, в связи с чем этот метод имеет только рекомендательный характер.

Например, численность работников по функции «управление комплектованием и подготовкой кадров» для предприятий автомобильной промышленности рассчитывается по формуле:

$$ч = 0,0017 \times P_n^{0,017} \times k_n^{0,3554} \text{ , (7.1)}$$

где  $P_n$  – общая численность работников предприятия;

$k_n$  – количество самостоятельных структурных подразделений, осуществляющих подготовку кадров.

2. Экономико-математические методы предусматривают разработку экономико-математических моделей. Применение экономико-математических моделей пока ограничено.

3. Метод сравнений. На базе анализа состава кадров специалистов в развитой хозяйственной системе составляются проектировки потребности в специалистах для менее развитой системы.

4. Экспертный метод позволяет получить представление о потребности в специалистах на основе учета мнений (экспертизы) группы экспертов, суждения-которых базируются на их научной и профессиональной компетенции. Метод используется как составная часть других методов.

5. По трудоемкости работ. Наиболее распространен и доступен. Численность кадровиков определяется через затраты труда (времени) на выполнение управленческих работ, т.е. через трудоемкость. В свою очередь, трудоемкость работ по управлению персоналом можно определить следующими методами: нормативным, с помощью фотографии рабочего времени или хронометража, расчетно-аналитическим, – методом аналогий, экспертным.

6. По нормам обслуживания, которые характеризуют количество работников организации, обслуживаемых одним работником службы УП. В США на 100 работающих в организации приходится один работник кадровой службы; в Германии и Франции на 130 – 150 работающих – один работник; в Японии на 100 работающих – 2,7 работника. Российские и отечественные кадровые службы – 100 человек на одного специалиста по управлению персоналом.

Качественная потребность – потребность в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации. Дадим характеристику каждого из этих понятий (таблица 7.1).

Таблица 7.1

**Некоторые понятия, используемые для характеристики персонала**

<b>Понятия</b>	<b>Характеристика понятий</b>
Профессия	Род трудовой деятельности, занятий, требующих определенной подготовки (например, менеджер, психолог, социолог и др.)
Специальность	Вид занятий в рамках одной профессии; более узкая классификация рода трудовой деятельности, которая требует конкретных знаний, умений и навыков, приобретенных благодаря специальному образованию и обеспечивающих постановку и решение определенных классов профессиональных задач (например, менеджер по персоналу, менеджер по маркетингу, промышленный социолог и др.)
Специалисты	Работники, чей умственный труд отличается профессиональной содержательностью, сложностью и интеллектуальностью и требует для своего выполнения специальной подготовки в зависимости от уровня образования (высшее или среднее специальное образование). Работники этой категории разрабатывают на основе имеющихся у них специальных знаний, умений и навыков варианты решения отдельных конкретных, как правило, функциональных вопросов производственного или управленческого характера. Классифицируются в соответствии с функциями управления и специальной подготовкой: инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы, технологи и др.
Квалификация	Различают квалификацию работы и квалификацию работника. В первом случае - это характеристика данного вида работы, устанавливаемая по степени ее сложности, точности и ответственности. Обычно определяется разрядом в соответствии с тарифно-квалификационным справочником. Имеет большое значение для установления тарифных ставок рабочим и должностных окладов служащим. Квалификация работника - это степень и вид профессионального обучения, необходимые для выполнения конкретного вида работы. Устанавливается в виде разряда или категории (например, инженер по труду II, I категории, ведущий инженер и т.д.)
Должность	Первичный структурный элемент в органах управления, определяемый установленными задачами, правами и ответственностью. Наименования должностей являются основой разработки схем должностных окладов, штатных расписаний, должностных инструкций и других организационно-регламентирующих документов.

В соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих для системы управления персоналом предусмотрены следующие должности:

- руководителей: заместитель директора по управлению персоналом, менеджер по персоналу, начальник лаборатории (бюро) по организации труда и управлению производством, начальник лаборатории (бюро) социологии труда, начальник нормативно-исследовательской лаборатории по труду, начальник отдела кадров, начальник отдела организации и оплаты труда, подготовки кадров и др.;
- специалистов: специалист по кадрам, инспектор по кадрам, инженер по подготовке кадров, инженер по организации труда, социолог, психолог и др.;
- технических исполнителей: нарядчик, табельщик, хронометражист и др.

Документационное обеспечение – организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Его основой является делопроизводство – полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации.

В подсистеме управления персоналом, как и в системе управления всей организацией, внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:

- плановой (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, наряды, плановые расчеты по численности, оплате труда и т.п.);
- первичной учетной (по учету труда и заработной платы);
- отчетно-статистической (по численности, балансу рабочего времени, заработной плате, производительности труда, высвобождению работников и т.п.);
- по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию и т.п.);
- организационно-распорядительной (акты, письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, объяснительные записки, положения, постановления, правила, представления, приказы, протоколы, распоряжения, решения, устав и т.п.) [9].

Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию, классификаторы технико-экономической информации и системы документации (унифицированные и специальные).

При проектировании и разработке информационного обеспечения (ИО) системы управления наиболее актуальным является установление состава и структуры информации, необходимой и достаточной для принятой технологии управления. Информационное обеспечение службы управления персоналом укрупненно можно подразделить на внешнее и внутримашинное (при условии наличия в подразделениях службы управления персоналом средств вычислительной техники).

Внешнее информационное обеспечение включает: систему классификации и кодирования информации; системы управленческой документации; систему организации, хранения, внесения изменений в документацию.

Внешняя информационная база представляет собой совокупность сообщений, сигналов и документов в форме, воспринимаемой человеком непосредственно, без применения средств вычислительной техники.

От органа управления к объекту следуют документы, содержащие плановую информацию (приказы, распоряжения, плановые задания, планы-графики и т.п.); от объекта к органу управления — документы, содержащие учетно-отчетную информацию (информация о текущем или прошлом состоянии объекта управления).

Внутримашинное информационное обеспечение содержит массивы данных, формирующие информационную базу системы на машинных носителях, а также систему программ организации, накопления, ведения и доступа к информации этих массивов

Основу технического обеспечения системы управления персоналом организации составляет комплекс технических средств (КТС) — совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

Решить задачи управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки позволяет КТС. Эффект применения КТС в службе управления персоналом должен определяться не снижением управленческих и эксплуатационных расходов (в частности, сокращением персонала службы), а улучшением экономических показателей работы службы в целом и отдельных ее подразделений за счет более рационального управления.

Рассматриваемый комплекс должен обладать: информационной, программной и технической совместимостью входящих в него средств; адаптируемостью к условиям функционирования службы управления персоналом; возможностью расширения с целью подключения новых устройств.

Исходные данные для выбора технических средств: характеристики задач, предназначенных для решения службой управления персоналом организации; характеристики технологического процесса обработки информации; технические характеристики оборудования, которое может быть использовано как составная часть КТС службы управления персоналом.

Основными группами средств оргтехники являются:

1) носители информации: носители информации на бумажной основе нечувствительные; носители для репрографических процессов (термобумага, фотопленка т.д.); микроносители визуальной информации; звуконосители; видеоносители информации; магнитные носители для записи кодированной информации;

2) средства составления и изготовления документов: ручные пишущие средства; пишущие машины; диктофонная техника; печатающие устройства персональных компьютеров и графопостроители; специализированные программные продукты для ПК;

3) средства репрографии и оперативной полиграфии: для фотокопирования; электрографического копирования; термографического копирования; машины электронно-искрового копирования; микрографии; машины для трафаретной печати; оборудование для оперативной офсетной печати;

4) средства обработки документов: фальцевальные, перфорирующие и резательные машины; листоподборочные и сортировальные устройства; машины для уничтожения документов (шредеры); агрегатированные линии для обработки корреспонденции; машины для нанесения защитных покрытий на документы (ламинаторы) и др.;

5) средства хранения, поиска и транспортировки документов: картотеки; шкафы; стеллажи; тележки; пневмопочта и др.;

6) средства электросвязи: средства и системы стационарной и мобильной телефонной связи; средства и системы телеграфной связи; средства и системы факсимильной передачи информации; электронная почта;

7) другие средства оргтехники: сканеры; компьютерные аксессуары [9].

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

Группировка нормативно-методических материалов, характеристика их содержания, примеры норм, нормативов, документов и наименования некоторых документов представлены в таблице 7.2 [10]:

Таблица 7.2

### Нормативно-методические документы системы управления персоналом

Группы нормативно-методических документов	Содержание документа	Примеры норм, нормативов и документов	Наименование документов
Нормативно-справочные документы	Включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления	1) Первичные операционные нормы времени и расценки; нормы времени на выполнение управленческих процедур; 2) Производные нормы и нормативы, полученные на основе первичных (сводные нормы трудовых затрат на изготовление продукции); 3) Нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке (нормы налогообложения фонда оплаты труда; размер подоходного налога с физических лиц)	Маршрутно-технологическая карта Технологическая карта управленческих процедур Оперограмма Программа выпуска деталей Сменно-суточные задания Инструкция государственной налоговой службы по применению Закона «О подоходном налоге с физических лиц»

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел стандартизации, отдел организации управления, юридический отдел).

На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования. Так, важным организационно-распорядительным документом являются правила внутреннего трудового распорядка, которые регулируют трудовой распорядок в организации.

Важнейшим организационным документом является коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела). Коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на срок от одного до трех лет [9].

В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства работодателя и работников по следующим вопросам:

- форма, система и размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты;
- механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- определение рабочего времени и времени отдыха;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи (подростков);
- добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование;
- соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;
- экономич. безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- льготы для работников, совмещающих работу с обучением;
- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, социальное партнерство, обеспечение нормальных условий функционирования представителей работников;

- отказ от забастовок по условиям, включенным в договор, при своемременном и полном их выполнении.

Условия коллективного договора, заключенного в соответствии с законодательством, являются обязательными для работодателя. Если условия договора ухудшают по сравнению с законодательством положение работников, то они недействительны.

Существуют такие нормативные документы, как:

Общегосударственный классификатор РБ «Профессии рабочих и должности служащих» ОКРБ 006-96.

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный Минтруда РБ. Он призван регламентировать организацию труда этих категорий работников, обеспечивать рациональный подбор, расстановку и использование кадров, устанавливать оплату труда работникам в зависимости от уровня их квалификации. Справочник включает квалификационные характеристики должностей, каждая из которых имеет следующие разделы: «Должностные обязанности» — функции, которые могут быть полностью или частично поручены работнику, занимающему данную должность; «Должен знать» — требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, знания законодательства, методов и средств выполнения должностных обязанностей; «Требования к квалификации» — определенный уровень и профиль специальной подготовки работника, его образование, требуемый стаж работы.

Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС), состоящий из 68 выпусков — используется для характеристики рабочих должностей, тарификации работ, присвоения квалификационных разрядов рабочим, составления программ подготовки и повышения квалификации рабочих. Тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих даются по разрядам и состоят из разделов: «Характеристика работ» — перечень трудовых навыков, которыми должен обладать рабочий для получения соответствующего выполняемой работе разряда; «Должен уметь» — минимум специальных знаний и навыков, требующихся для работы по данному разряду; «Примеры работы» — перечень наиболее типичных для данной профессии и данного тарифного разряда работ.

Единый квалификационный справочник должностей служащих (ЕКСД), состоящий из 35 выпусков — используется при определении



наименования должностей служащих, присвоении им категорий, а также при рассмотрении вопросов их тарификации и оплаты труда.

Некоторые виды регламентирующей документации:

Положение о персонале отражает вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости персонала и др. Положение разрабатывается в основном в коммерческих организациях.

Положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (отдела, службы, бюро, группы и т.п.) – его задачи, функции, права, ответственность.

Штатное расписание – документ, утверждаемый руководителем организации и содержащий сведения о численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой должности, наименованиях должностей, должностных окладах и надбавках к ним.

Должностная инструкция для каждой должности составляется на основе Положения о подразделении, квалификационной характеристики, а также проведенного анализа работы (или рабочего места, должности) и составленного описания работы (рабочего места, должности). Должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, начиная с заместителей руководителя-подразделения. Деятельность первых лиц организации и их заместителей регламентируется ее Уставом, а руководителей подразделений – Положениями о них.

Личностная спецификация представляет собой набор требований, которые работа на данном рабочем месте или должности предъявляет к работнику. Она вытекает непосредственно из описания работы (или рабочего места, должности) и отвечает на вопрос: «Каковы черты характера, каким должен быть опыт человека, его образование для того, чтобы он успешно выполнял работу на данном рабочем месте (должности)?» Личностная спецификация дает информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, для проведения собеседования.

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом – это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц, а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Головным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел.

Акты централизованного регулирования – Трудовой кодекс РБ, законы «О занятости населения Республики Беларусь», «О профессиональных союзах», правовые акты Президента – декреты, имеющие силу закона, указы Президента РБ; Постановления Совета Министров РБ, акты Министерства труда и социальной защиты РБ, ведомственные акты. Вместе с тем есть вопросы труда, которые могут решаться при помощи локальных правовых норм, принятых в каждой организации (к таким актам относятся: правила внутреннего трудового распорядка, положения об оплате труда, инструкции по технике безопасности и охране труда, положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты организации и др.).

Основные задачи юридического отдела в этой области таковы:

- (а) разработка проектов нормативных актов организации;
- (б) правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и визирование их;
- (в) организация систематизированного учета и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею;
- (г) информирование подразделений и служб о действующем законодательстве о труде;
- (д) разъяснение действующего трудового законодательства и порядка его применения.

В систему нормативных актов о труде входят генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные) соглашения, коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях.

Правовые акты ненормативного характера – это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений по вопросам объявления дисципли-

плинарного взыскания, поощрения работников, техники безопасности, отпусков, прекращения трудового договора и т.п.

## 8. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

Возможности по использованию трудовых ресурсов предприятия связаны с категориями личностного потенциала и кадрового потенциала.

Личностный потенциал – это совокупность профессиональных знаний, умений и навыков, обуславливающих профессиональную компетентность (квалификационный потенциал); работоспособность (психофизиологический потенциал); интеллектуальные, познавательные способности (потенциал развития личности и творческий потенциал); способность к сотрудничеству, коллективной организации и взаимодействию (коммуникативный потенциал и лидерский потенциал); ценностную ориентацию (нравственный потенциал). Категории квалификационного и психофизиологического потенциала объединяют в единую категорию трудового потенциала, а потенциал развития личности, творческий потенциал, коммуникативный потенциал, лидерский потенциал и нравственный потенциал – в категорию мотивационного потенциала реализации личности (см. рис. 8.1) [11]:

Личностный потенциал						
Психофизиологический потенциал	Квалификационный потенциал	Творческий потенциал	Потенциал к развитию	Коммуникативный потенциал	Лидерский потенциал	Нравственный потенциал
Трудовой потенциал		Мотивационный потенциал				

Рис. 8.1 – Структура личностного потенциала

Трудовой потенциал – это совокупность физических и духовных свойств отдельного индивида, обеспечивающих способность к достижению в заданных условиях определенных результатов производственной деятельности. Он включает в себя такие характеристики личности, как способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы; объем общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, что в совокупности обеспечивает способность к труду определенного качества.

Мотивационный потенциал – это уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отно-

шения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности, запросы в сфере труда и степень их реализации.

Взаимовлияние трудового и мотивационного потенциала на уровне личности определяет способность к труду определенного содержания и сложности, глубину и разносторонность его общих и специальных знаний, производственных навыков и опыта, а также способность и желание совершенствоваться в процессе труда, умение и стремление решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве.

Потенциал кадров фиксируется по каждой конкретной должности в профессионально-квалификационных требованиях или профессиограммах, в которых обозначена система требуемых качеств и уровень их проявления, необходимый для выполнения соответствующих функций, наделения правами и несения ответственности.

Предприятие как организация обладает собственным групповым потенциалом системы, т.е. кадровым потенциалом.

Кадровый потенциал – то возможное количество и качество труда, которым располагает предприятие при достигнутом им уровне развития науки и техники. Кадровый потенциал, являясь составной частью производственного потенциала, может быть измерен с количественной и качественной стороны [11].

Количественная сторона кадрового потенциала определяется:

- численностью работников предприятия и ее динамикой;
- количеством рабочего времени, отработанным работниками предприятия за определенный период;
- уровнем интенсивности труда работников.

Качественная сторона кадрового потенциала определяется:

- состоянием здоровья, уровнем развития и физической дееспособности работников;
- образовательным уровнем работников;
- профессионально-квалификационным уровнем работников.

В структуре кадрового потенциала предприятия выделяются:

Функциональная структура – отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями (планирование, организация, координация, учет, анализ, контроль, мотивация).

Организационная структура – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения, их количественно-

профессиональный состав и структуру, перечень должностей (Служащие: руководители (высшее звено, среднее звено, низшее звено), специалисты (главные специалисты, специалисты), технические исполнители; Рабочие: основные, вспомогательные).

Социально-экономическая структура – совокупность групп работников предприятия по полу, возрасту, социальному статусу, уровню образования, семейному положению, уровню оплаты труда.

Ролевая структура – характеризует коллектив по степени участия в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям (творческие роли, коммуникативные роли, поведенческие роли).

Таким образом, структура кадрового потенциала предприятия может быть представлена в виде (рисунок 8.2) [11]:

Функциональная структура							
планирование	организация	координация	Учет	анализ	контроль	мотивация	

Социально-экономическая структура							
Служащие						рабочие	
руководители			Специалисты		технические исполнители	основные	вспомогательные
высшее звено	среднее звено	низшее звено	главные специалисты	Специалисты			

Демографическая структура																			
половая		возрастная					брачная		по уровню доходов			образовательная		по социально-экономическому статусу					
муж.	жен.	16 – 29 лет	30 – 39 лет	40 – 49 лет	50 – 54 лет	старше 55 лет	холост (не замужем)	женат (замужем)	низкий	средний	высокий	базовое	среднее и среднее профессиональное	среднее специальное	высшее	богатые	средний класс	бедные	за чертой бедности

Ролевая структура		
творческие роли	коммуникативные роли	поведенческие роли

Рис. 8.2 – Структура кадрового потенциала предприятия

Основанием для отнесения работающих к той или иной группе является занимаемая должность, которая определяется в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником профессий рабочих и должностей служащих.

Анализ кадрового потенциала предприятия согласно приведенной структуре позволяет оценить уровень использования кадрового потенциала и эффективность его реализации.

Процесс реализации кадрового потенциала при осуществлении грамотной кадровой политики представляет собой развитие профессиональных качеств работника, усиление мотивации к труду и, в итоге, повышение производительности его труда.

Основные направления в развитии и эффективном использовании кадрового потенциала:

- развитие информационных технологий и автоматизация работы на основе современной техники;
- развитие инфраструктуры УП (через взаимодействие с руководителями, использование внешних консультантов, оценку персонала, социологических исследований...)

Формирование и развитие кадрового потенциала организации проходит определенные этапы. Их последовательность составляет жизненный цикл использования кадров, или кадровый цикл. Развитие кадров составляет основное содержание управления персоналом, которому свойствен системно-ситуационный подход. В соответствии с таким подходом на входе организации как кадровой системы находятся трудовые ресурсы. Они изначально определяют социальный резерв этой организации (рисунок 8.3), из которого частично формируется ее потенциальный резерв. Это внешние источники потенциального резерва. Существуют также внутренние источники организации, например молодые специалисты.



Рис. 8.3 – Кадровый цикл

Процесс формирования управленческих кадров начинается с их поиска и выбора. Эти две функции составляют содержание подбора кадров (набора или вербовки). Непосредственное формирование кадрового потенциала включает составление штатного расписания, занятие должностей, мотивацию и активность самих кадров.

Развитие кадрового потенциала основано на системе непрерывного образования, подготовке и переподготовке кадров, их карьере, совершенствовании организационных структур и стиля управления.

На выходе организации как кадровой системы находятся процессы текучести и освобождения кадров. Обратная связь в кадровом цикле состоит в формировании нового кадрового резерва или коррекции существующего.

Таким образом, наряду с формированием и развитием существуют процессы обновления кадрового потенциала, которые включают уход в отставку и пополнение кадрового резерва, а также активное использование различных механизмов занятия конкретных постов - выборов, конкурсов, выдвижения, назначения, оценок кандидатов.

Целесообразно выделять следующие периоды жизненного цикла формирования и использования кадрового потенциала:

1. Период от рождения до получения общего и специального образования. Данный период можно разделить на 3 стадии:

- стадия рождения (социальная политика воспроизводства человеческого капитала);
- стадия дошкольного воспитания (социальная политика здоровья и развития нации);
- стадия общего образования.

2. Период специального образования кадрового потенциала (социально-техническое и высшее образование).

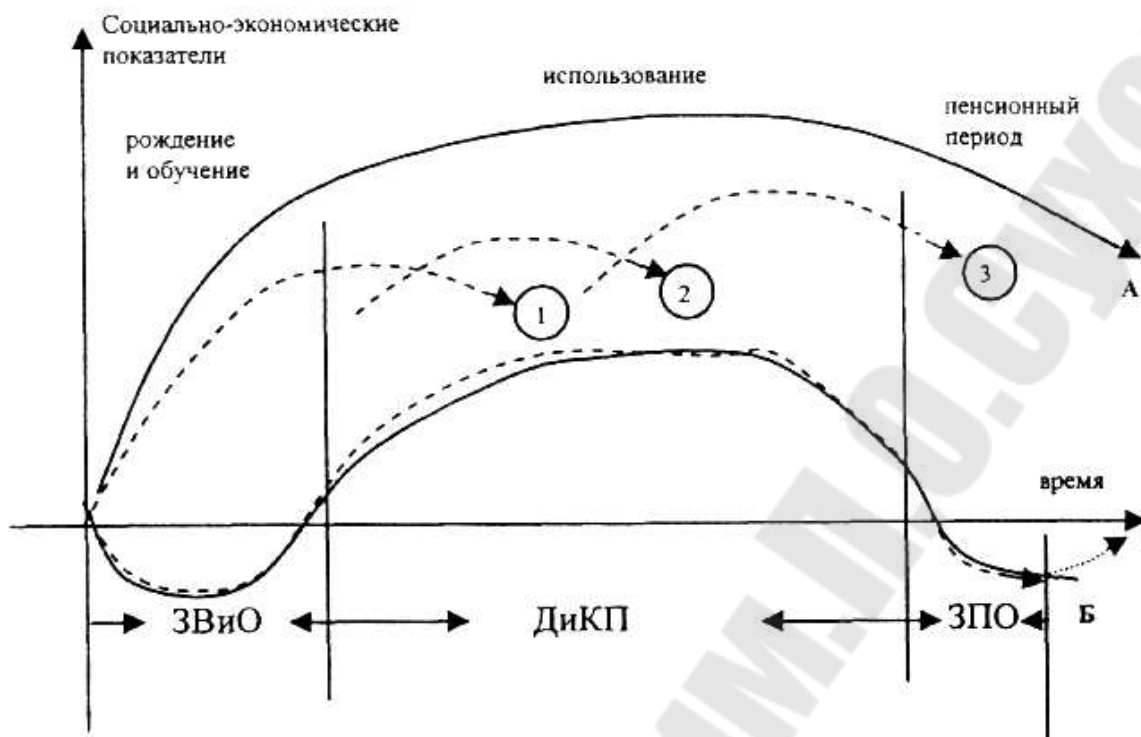
3. Период использования кадрового потенциала. Данный период можно разделить на 3 стадии:

- вступление в состав рабочей силы, характеризующееся значительными трудностями адаптации, низким начальным уровнем заработной платы и значительными темпами ее роста;
- основная стадия эффективной и стабильной трудовой деятельности в различных сферах производства. В течение данной стадии (20 лет и более) достигается максимальный уровень заработной платы и держится в период всего срока трудовой деятельности;
- стадия постепенного возрастного снижения трудовой активности и адаптации к выходу из состава рабочей силы;

4. Пенсионный период.

На рисунке 8.4 обосновано соединение жизненного цикла формирования кадровой политики и жизненного цикла формирования и использования кадрового потенциала.





Обозначения:

А – жизненный цикл развития кадрового потенциала;

Б – жизненный цикл затрат и доходов кадрового потенциала;

1, 2, 3 – жизненный цикл кадровой политики (соответственно, например, социализма, переходного периода, периода стабилизации и т.д.);

ЗВиО – затраты на воспитание и образование;

ДиКП – доходы от использования кадрового потенциала;

ЗПО – затраты на пенсионное обеспечение.

Рис. 8.4 – Жизненный цикл формирования и использования кадрового потенциала

На рисунке видно, что если основной кадровый потенциал получил обучение при одной системе, то при использовании данного потенциала в другой системе требуются дополнительные знания, навыки и умения. Данный факт требует учета при формировании кадровой политики определенного временного периода. При формировании кадровой политики институциональные структуры также должны учитывать необходимость следующего баланса для воспроизводства кадрового потенциала (8.1):

$$D_{и\text{КП}} > Z_{ви\text{О}} + ЗПО, \quad (8.1)$$

## 9. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Условия эффективной реализации стратегического управления персоналом:

- принятие стратегии управления персоналом на уровне руководства предприятия;
- профессионализм в работе отдела кадров;
- использование услуг консультационных организаций по кадрам;
- подключение к реализации стратегии всех уровней и подразделений управления.

Стратегия управления персоналом включает:

- конкретизацию целей предприятия и выбор направления развития (проведение опроса, определение уровня квалификации, тренинги и производственные семинары);
- аудит персонала и управления персоналом (выяснение путей повышения эффективности использования персонала);
- выяснение третьей стороной (внешним институтом) мотиваций сотрудников, степени их удовлетворенности трудом, зарплатой, организацией труда.

В итоге вырабатывается конкретная стратегия управления персоналом, четко фиксирующая основные направления работы с персоналом, изменения его роли и устранения проблем.

В условиях современных экономических и производственных отношений возрастает роль кадрового потенциала предприятия, его перспектив, как наиболее важного конкурентного преимущества.

Основные направления стратегического развития УП на предприятии:

- определение вклада управления работниками в результаты работы предпр.;
- ориентация персонала организации на потребителя;
- внедрение здорового предпринимательского духа в деятельность кадровых служб;
- уделение должного внимания функциям управления персоналом.

Факторы стратегического управления персоналом:

- ✓ Неопределенность и риски. В условиях развивающегося рынка руководство и сотрудники действуют в состоянии сомнений и неуверенности, без гарантий успеха. Внешние условия динамично

- изменяются. Постоянная учеба становится центральной задачей для поддержания способности выживания организации;
- ✓ Время. Чем быстрее и своевременнее предприятие может перестроить свое производство под требования рынка, тем оно более конкурентоспособно;
  - ✓ Возрастающая фрагментация рынков. Ориентация на клиента содействует сегментации рынка, исследованиям потенциальных потребностей клиентов и учету их специфики;
  - ✓ Качество, дизайн, сервис. Являются решающими факторами успеха;
  - ✓ Уменьшение значения размеров предприятия. Для сохранения лидерских позиций в своем сегменте рынка, предприятие должно придерживаться своих оптимальных размеров;
  - ✓ Гибкость благодаря централизации. Реструктуризация некоторых крупных предприятий в гибкие предпринимательские подразделения;
  - ✓ Сокращение иерархических структур. Управление персоналом требует гибкого его использования и развития;
  - ✓ Необходимость постоянной учебы. Учеба – один из факторов получения преимуществ в конкурентной борьбе.

Стратегия кадровой политики подчинена общей стратегии организации. Управление кадрами определяется целями и задачами организации. Основная задача кадровой политики – обеспечение и поддержание работоспособности персонала.

Кадровые службы стали выполнять не только делопроизводственные функции, но и функции кадрового планирования, координации, регулирования. Возросла роль такого стратегического ресурса, как кадровый потенциал фирмы, вложения в который стали обязательным условием завоевания и сохранения устойчивых рыночных позиций.

Стратегия развития предприятия обязательно учитывает сферу стратегического управления персоналом. Для этого предусматриваются значительные капитальные вложения.

Важную роль в подготовке персонала играют привилегированные университеты, контролирующие подготовку руководителей и членов советов директоров крупнейших корпораций и предприятий.

Стратегия кадровой политики конкретизируется в планах по формированию и развитию кадрового потенциала и включает:  
- стратегию использования персонала;

- развитие фирменного стиля работы и отношений между сотрудниками;
- развитие персонала, его обучение и переподготовку;
- технику кадрового регулирования, отбора и высвобождения персонала;
- маркетинг персонала;
- лизинг персонала.

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

Каждое предприятие определяет свои принципы деловой активности, свою миссию, свои правила ведения хозяйственной деятельности в рамках действующего законодательства. Такие принципы ориентируются на мораль, религию, культуру, определенные представления о смысле, качестве, сущности жизни и являются критериями решений и действий.

Смысл активизации деятельности с помощью принципов хозяйствования заключается в том, чтобы определить ясные цели, наметить курс, по которому пойдет предприятие, определить его миссию и укрепить имидж.

Концепция активизации хозяйственной деятельности излагается в первом разделе Устава предприятия. Она не является экономико-математической моделью или стратегическим планом, ее успешность не выражается в цифрах.

Плюсы концепции:

- придание гласности принципам хозяйствования, ориентирование на них руководителей и работников;
- формирование имиджа предприятия, доверия к нему со стороны клиентов;
- знание принципов хозяйствования позволяет иметь целостное представление о предприятии.

Структура концепции деловой активности организации:

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

- потенциал предприятия (кадровый, в сфере сбыта, сервиса, науки).

Положения концепции должны предоставлять предприятию высокую степень свободы действий на длительный период времени, и являться генеральной директивой конкретной фирмы, выражать ее специфические цели, устремления.

При постановке общих целей прежде всего выделяются приоритеты. Редко ставится одна конкретная цель, чаще предлагается основа координации интересов акционеров, наемных работников, включая менеджеров, и пути получения оптимальных результатов сотрудниками и владельцами предприятия.

К общим целям относятся статус предприятия в будущем, т.е. темпы приватизации, формы и структура собственности, а также развитие кадрового потенциала, экономический рост, положение на рынке, технико-технологическое развитие, организационное проектирование.

Весьма существенными для престижа организации являются такие условия, как своевременная выдача денежных вознаграждений, сохранение численности рабочих мест, условия гарантии занятости.

При определении предмета деятельности предприятие обосновывает свое отличие от других: вид оказываемых услуг на рынке; приверженность определенным традициям; сфера деятельности предприятия и его клиенты; гарантии экономической безопасности предприятия; типичные фирменные признаки (нетрадиционные решения, ориентация на определенные слои населения и т.д.).

В части, касающейся интересов групп людей, в концепции обозначаются: система ценностей менеджмента, сотрудников, инвесторов, деловых партнеров и принципы их реализации.

Реализация концепции деловой активности зависит от формы собственности (частная, государственная) и хозяйствования (малое предприятие, АО ...).

На предприятиях, где право собственности и менеджмент находятся в одних руках, принципы деловой активности являются выражением воли и ценностных представлений только их владельцев, т.е. самих предпринимателей.

Чем крупнее предприятие, тем большее число менеджеров отвечает за его успехи и тем меньше возможностей для прямых коммуникаций между собственниками-предпринимателями и сотрудниками. В этом случае на помощь приходит акционерная форма хозяйствования. Где собственники делегируют руководство нанимаемым для этого

менеджерам – лицам, которые имеют право распоряжения на предприятии, хотя право владения и пользования остается у собственника.

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

## **10. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА**

Планирование персонала состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации.

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

Основу планирования персонала составляют собранные и переработанные данные. Должны быть найдены такие методы планирования персонала, благодаря которым данные были бы переработаны.

Исходными данными для разработки планов по труду и кадрам являются:

- производственная программа;
- нормы времени (выработки);
- уровень (коэффициент) их выполнения;
- планируемый процент снижения трудоемкости и роста производительности труда;
- данные о выполнении плана по труду за отчетный период;
- прочие данные (количество оборудования, нормы численности или обслуживания и т.д.).

Выделим три направления в планировании персонала:

1) Структурно определенное планирование – планирование в рамках основанного на разделении труда производственного процесса; определяются основные положения по применению рабочей силы

(планирование штатного расписания, развитие оргструктуры предприятия);

2) Индивидуальное планирование – принимается во внимание отдельный сотрудник (планирование карьеры сотрудника, планирование обновления персонала);

3) Коллективное планирование – на первый план выдвигается не отдельный член коллектива, а все сотрудники либо их отдельные группы (определение потребностей подразделения, планирование приобретения или развития персонала для подразделения, планирование разрядов и новых рабочих специальностей, планирование затрат на персонал).

Этапы планирования персонала:

1. прогноз потребности в кадрах – сбор информации о качественной и количественной потребности в кадрах с учетом фактора времени;

2. планирование наличия кадров (с учетом их качественных и количественных характеристик);

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

Виды планирования персонала:

1. Планирование кадрового потенциала организации
2. Интегрированное планирование персонала
3. Кратко-, средне- и долгосрочное планирование персонала
4. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование персонала

1. Планирование кадрового потенциала организации

Включает в себя количественный и качественный аспекты. Количественное планирование персонала занимается исчисляемыми величинами (число сотрудников, рабочих мест, количество затрат), качественное – вопросами, связанными с квалификацией (знания и умения сотрудников, соответствие квалификации предъявляемым требованиям).

Планирование потребности в кадрах происходит на основе информации о количественных, качественных и временных составляющих спроса

Таблица 10.1

**Факторы планирования развития кадрового потенциала**

Составляющие спроса	Факторы, влияющие на потребность в персонале и кадровый потенциал	Планируемые мероприятия
Количество	Текучесть кадров Экономическое положение, объем продаж, численный состав кадров Оргструктура управления Уровень технической оснащенности Уровень технических средств управления	Объем работы Разделение и кооперация труда Потребность в кадрах
Качество	Профиль рабочих мест Профиль квалификации сотрудников Нововведенческие факторы (технологии, номенклатуры) Программы повышения квалификации Недостаток квалификации	Содержание труда Содержание курсов повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров Квалификация планируемого кадрового состава
Время	Возрастная структура Продолжительность работы на занимаемой должности	Сроки замен и т.д.

Удовлетворение спроса проходит фазы подбора кадров, выбора и занятия должностей, т.е. расстановки, или задействования. При подборе кадров происходит вербовка на вакантные должности, которая равнозначна условной продаже рабочих мест. При выборе кадров происходит отбор фактических претендентов из числа кандидатов.

Планирование кадров должно быть одним из разделов текущего (на 1 год) и перспективного (на 5 – 10 лет) планов организации.

## 2. Интегрированное планирование персонала

Как часть общего планирования на предприятии. Планирование персонала касается заданий, которые должны быть реализованы за его счет и вытекают из планирования производства, сбыта, инвестиций и организационного планирования. Влияние на планирование персонала оказывает финансовое планирование, которое определяет финансируемость заработной платы и стоимость развития персонала.

## 3. Кратко-, средне- и долгосрочное планирование персонала

Рассматривается в трех различных временных интервалах, на которых базируются различные подходы к планированию персонала.

Краткосрочное – на период не более одного года (занимается преимущественно использованием персонала);

Среднесрочное – от одного года до пяти лет;



Долгосрочное – более чем на пять лет (занимаются потребностями в персонале, т.е. его набором, развитием и высвобождением в целях своевременного и квалифицированного пополнения состава персонала).

#### 4. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование персонала

Стратегическое планирование разрабатывается на самом высоком руководящем уровне предприятия и рассматривает планирование персонала как часть планирования на предприятии. Характерна большая гибкость.

Тактическое планирование касается глобальных планов, возникших при стратегическом планировании, и преобразовывает их в самостоятельные части планирования. Проводится высшим и средним руководящими звеньями.

Инструменты тактического и стратегического планирования персонала:

- Техника кадрового регулирования;
- Способы определения потребности в персонале;
- Занятость, использование, развитие персонала;
- Вакансии;
- Информационные системы данных о персонале.

Качественное и количественное планирование персонала различаются применяемыми методами.

Методы качественного планирования персонала:

• метод экспертных оценок. К планированию привлекается эксперт, который анализирует проблему планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на них. Экспертами являются либо специалисты в области планирования персонала – опытные консультанты кадровых служб, либо начальники.

• методы групповых оценок (образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение специфических проблем предприятия). Наиболее известным методом разработки планов в группах является метод «мозговой атаки».

• метод Дельфи (от названия города, где впервые был применен этот метод) включает в себя как экспертный, так и групповой метод. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в процессе групповых дискуссий.

- Методы количественного планирования персонала:

- методы коэффициентов и темпов изменения, базирующиеся на линейных взаимосвязях между переменными планирования и величинами влияния. При этом величины дохода (объем, количество сбыта) привязываются к величинам, относящимся к применению рабочей силы (число занятых, время работы, расходы на персонал). Производительность труда – один из важнейших коэффициентов, применяемых для определения количества персонала – рассчитывается как отношение объема оборота к числу занятых. Коэффициентами, связанными с планированием персонала, являются также уровни текучести, обеспечения, заболеваний;

- статистические методы, при которых для прогноза привлекаются значения прошлых периодов (при их использовании принимаются во внимание относительно постоянные показатели состояния персонала). Широко применяется на крупных предприятиях, является методом расчета, устанавливающим зависимость рассматриваемого показателя от других переменных. Так, потребность в персонале может быть прослежена через ее отношение с оборотом, техническим развитием и качеством персонала.

- Экстраполяция – состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее, хотя этот метод общедоступен, но его ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды.

- Скорректированная экстраполяция – учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников: повышение производительности труда, повышение цен и т. д.

- Компьютерные модели – представляют собой наборы математических формул, которые позволяют использовать информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе, модели дают возможность добиться наиболее точных прогнозов потребностей организации в рабочей силе.

- Методы прямого расчета потребности в персонале:

- Общая потребность предприятия в кадрах  $A$  определяется как сумма:

- $$A = Ч + ДП, (10.1)$$

где  $Ч$  – базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

*ДП* - дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах *Ч* определяется по формуле:

$$Ч = \frac{ОП}{В}, (10.2)$$

где *ОП* – объем производства;

*В* – выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

- рабочие-сдельщики (с учётом трудоёмкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);
- рабочие- повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоёмкости работы, норм численности персонала, трудоёмкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);
- ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения );
- обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);
- руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

Дополнительная потребность в кадрах *ДП* – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

При расчете дополнительной потребности учитываются:

- Развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)
- Частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов
- Возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учёт смертности...);
- Вакантные должности, исходя из утверждённых штатов, ожидаемого выбытия работников.

Метод расчета численности, основанный на использовании данных о времени трудового процесса (по трудоёмкости работ).

При расчетах используется типовая зависимость:

$$Ч = \frac{T_n}{T_{пол}} \times K_{яс}, \quad (10.3)$$

где  $Ч$  – численность рабочих;

$T_n$  – время, необходимое для выполнения производственной программы (см. формулу (10.4));

$T_{пол}$  – полезный фонд времени одного рабочего;

$K_{яс}$  – коэффициент пересчета явочной численности в списочную (из-за отсутствия по болезни, дополнительного отпуска, учебы и т.п.).

$$T_n = \frac{\sum_{i=1}^n N_i \times T_i + T_{н.пр.i}}{K_{вн}}, \quad (10.4)$$

где  $n$  – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

$N_i$  – количество изделий  $i$ -номенклатурной позиции;

$T_i$  – время выполнения процесса по изготовлению изделия  $i$ -номенклатурной позиции;

$T_{н.пр.i}$  – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий  $i$ -й позиции;

$K_{вн}$  – коэффициент выполнения норм.

$$K_{вн} = \frac{T_{техн}}{T_{факт}}, \quad (10.5)$$

где  $T_{техн}$  – время изготовления единицы продукции по технологии;

$T_{факт}$  – фактическое время изготовления единицы продукции.

Метод определения численности административно-управленческого персонала.

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \times t_i}{T} \times K_{нрв} + \frac{t_p}{T} \times \frac{K_{нрв}}{K_{фрв}}, \quad (10.6)$$

где  $n$  – количество видов организационно-управленческих работ;

$m_i$  – среднее количество определенных действий в рамках  $i$ -вида работ за период времени;

$t_i$  – время, необходимое для выполнения одного действия  $m$  в рамках  $i$ -вида работ;

$T$  – рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту);

$K_{нрв}$  – коэффициент необходимого распределения времени;

$K_{фрв}$  – коэффициент фактического распределения времени;

$t_p$  – время на работы, которые невозможно учесть в плановых расчетах.

$$K_{нрв} = K_{др} \times K_o \times K_{яс}, \quad (10.7)$$

где  $K_{др}$  – коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы;

$K_o$  – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников;

$K_{яс}$  – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

$K_{фрв}$  определяется отношением общего фонда рабочего времени какого-либо подразделения ко времени  $\sum_{i=1}^n m_i \times t_i$ .

При планировании  $t_p$  и  $K_{фрв}$  неизвестны, тогда формула принимает вид:

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \times t_i}{T} \times K_{нрв}, \quad (10.8)$$

Метод расчета численности по нормам обслуживания:

Расчет численности от количества обслуживающих машин, агрегатов. Количество рабочих-повременщиков или служащих по нормам обслуживания рассчитывается по формуле:

$$Ч = \frac{Ч_{агр} \times K_{загр}}{Н_{обсл}} \times K_{яс}, \quad (10.9)$$

где  $Ч_{агр}$  – число агрегатов (станков);

$K_{загр}$  – коэффициент загрузки оборудования;

*Нобсл* – норма обслуживания оборудования одним рабочим (формула расчета (10.10)).

$$Нобсл = \frac{T_{пол}}{\sum_{i=1}^n (t_i \cdot n_{pi}) + T_{д}}, \quad (10.10)$$

где  $T_{пол}$  – полезный фонд времени работника за день (смену),  
 $n$  – количество видов работ по обслуживанию объекта;  
 $t_i$  – время выполнения объема  $i$ -вида работ на единицу оборудования;  
 $T_{д}$  – время, необходимое для выполнения работником дополнительных функций, не включаемых в  $t_i$ ,  
 $n_{pi}$  – количество работ (операций) за смену.

Метод определения численности руководителей ( $Ч_{рук}$ ) через нормы управляемости ( $Н_{упр}$ ):

$$Ч_{рук} = \frac{Ч_{раб}}{Н_{упр}}, \quad (10.11)$$

где  $Ч_{раб}$  – численность работников, которыми необходимо управлять.

Рекомендации по установлению нормы управляемости:

- при значительном удельном весе работ творческого нестандартного характера, высокой квалификации норма управляемости должна быть 5-7 человек;
- при достаточно устоявшемся характере работ – 10-12 чел.;
- норма управляемости не должна превышать 15-17 чел., иначе коллектив становится неуправляемым.

## 11. МАРКЕТИНГ И ЛИЗИНГ ПЕРСОНАЛА

Маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

В широком смысле маркетинг персонала – это философия и стратегия управления человеческими ресурсами. При этом персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов предприятия [11].

Маркетинг персонала включает в себя следующие этапы:

- определение источников покрытия потребности в персонале;
- выбор методов привлечения персонала;
- определение и анализ факторов, влияющих на маркетинговую деятельность в области управления персоналом;
- сравнительный анализ источников и путей удовлетворения потребности в персонале;
- оптимизация маркетинговой деятельности в области управления персоналом.

Внешние факторы в маркетинге персонала – это ситуация на рынке труда, развитие технологии, особенности социальных потребностей, развитие законодательства, кадровая политика организаций-конкурентов.

Внутренние факторы - в маркетинге персонала - цели организации, ее финансовые ресурсы, кадровый потенциал, источники покрытия кадровой потребности.

Маркетинг персонала включает:

- исследование рынка рабочей силы;
- исследование качеств кандидатов, а также их требований и возможностей;
- воздействие на субъективное восприятие кандидатом преимуществ рабочего места в организации (реклама должностей);
- проведение сегментирования рынка рабочей силы (инженеры, экономисты, рабочие) и выбор путей ее привлечения;
- формирование потенциальных кандидатов в резерв внутри организации.

Маркетинг персонала осуществляется в целях привлечения высококвалифицированного персонала за счет внешних источников необходимой рабочей силы.

Формирующими маркетинг персонала факторами являются оргструктура управления, состояние кадрового потенциала организации, наличие вакансий в штатном расписании, фирменный стиль управления.

В основе концепции маркетинга персонала лежат принципы ясности цели, решительности действий и терпимости к результату.

Поиск необходимых работников (менеджеров, производственных кадров) осуществляется с помощью:

- объявлений в газетах (прямые, косвенные или зашифрованные) и других средствах массовой информации;
- консультантов по кадровому менеджменту;

- государственных служб занятости;
- неформальных коммуникаций (непосредственное или через деловых партнеров и знакомых обращение к потенциальному кандидату на должность);
- реакции на непосредственное заявление о приеме на работу;
- договоров о сотрудничестве с учебными заведениями;
- конкурсов на замещение вакансий (внутренних и внешних);
- совмещения профессий, ротации;
- ярмарок вакансий;
- механизмов выборов предварительного резерва;
- систем тестирования, собеседования.

Сами методы набора кадров можно поделить на активные и пассивные.

К активным обычно прибегают в том случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает предложение. Сюда относится: вербовка персонала (услуги агентств по найму), презентации, ярмарки вакансий.

К пассивным относится размещение объявлений во внешних и внутренних средствах массовой информации, поиск внутри организации, самопроявившиеся кандидаты.

Важно правильно выбрать соответствующее средство массовой информации с учетом потребности в кадрах, степени адресности и затрат.

Факторы мотивации потенциальных работников:

- возможность гибкого использования рабочего времени;
- предоставление участия в управлении организацией путем приобретения ее акций;
- возможность продолжения или получения образования;
- мотивация нововведений;
- предоставление творческих заданий;
- социальные гарантии;
- благоприятные условия работы, карьеры;
- гарантии места работы;
- имидж предприятия, его размеры;
- стиль управления;
- техника безопасности;
- оклад.

Задачи маркетинга персонала крупных организаций в составе кадровой службы:



- кадровый маркетинг внутри организации;
- планирование деловой карьеры;
- региональный и отраслевой маркетинг рабочей силы;
- создание единой информационной сети кадрового менеджмента.

Главным принципом, которым должна руководствоваться компания, является планомерный подход к подбору персонала (в рамках продуманной кадровой политики, после тщательной оценки ресурсов и потребностей компании). При этом должен быть составлен документ – План подбора персонала, который разрабатывается на полгода, а в идеале и на год вперед – это не список вакансий. По форме это документ, сводящий воедино стратегические цели компании и ее потребности в новых сотрудниках.

Ошибки, которые могут быть допущены на этапе подбора:

- неточно составленное описание вакансии. Экономия на составлении описания создает все предпосылки для значительных временных и финансовых проблем в дальнейшем. Точность и полнота составленного описания определит в будущем профессионализм подобранного сотрудника;
- недооценка менеджером по персоналу сложности подбора конкретного специалиста, величины затрат или сроков. Именно в этом случае рождается требование, знакомое сотрудникам всех кадровых агентств: «работник нам нужен вчера».
- часто остается не определенным до конца уровень требований к кандидатам. В этом случае HR-менеджер просто выбирает лучшего из имеющихся, что приводит в дальнейшем к найму неподходящего соискателя. Лучшие практики подбора персонала предполагают четкую расстановку приоритетов по требуемым компетенциям кандидата.
- многие компании избегают серьезных финансовых затрат на подбор сотрудников. Однако на деле выигрывают те организации, которые отдают себе отчет в необходимости возможных инвестиций в рекрутмент.
- отсутствие гибкости в подходе рекрутера к кандидатам. «При самых совершенных технологиях подбора все равно случаются промахи, от которых никто не застрахован. Из-за стандартного подхода к кандидатам еще на стадии просмотра резюме, «замыленного» взгляда специалиста по персоналу многие потенциальные сотрудники упускаются. Человек – материя тонкая, и помещать его в узкие рамки стереотипов нельзя».

Ошибки после отбора:

- невнимательное отношение к кандидатам, затягивание переговоров и завышение требований. В условиях увеличения популярности контрпредложений от других работодателей такие ошибки приводят к неизбежной потере ценных кандидатов. Явление получило название «no show». За этим английским словосочетанием скрывается известный каждому работодателю невыход выбранного кандидата на работу. В основе этой тенденции лежит такое явление как «демографическая яма»: уменьшение количества мужчин самого работоспособного возраста – от 27 до 37 лет. В результате успешные соискатели получают возможность выбора между несколькими работодателями.

Даже устранение перечисленных выше ошибок не защищает компании-работодателей от контрпредложений конкурентов. В условиях борьбы за ценных специалистов необходимы дополнительные меры для уменьшения этого риска. Одним из важных условий – это честное и открытое обсуждение с кандидатами всех возможных сценариев развития событий. Зная их, менеджер по персоналу может заранее рассчитать потенциальный риск и продумать запасные варианты. В любом случае, даже тогда, когда соискатель готов к выходу на работу, работодатель не должен пренебрегать остальными претендентами. Более того, специалисты рекомендуют всегда иметь «серебряного принца». Этот оригинальный термин относится к кандидату, который в случае необходимости сможет занять место уже приступившего к работе нового сотрудника. И поддерживать с ним партнерские отношения руководитель компании должен как минимум до окончания испытательного срока «золотого принца». Такая тактика не предполагает обмана или манипуляций – как показывает опыт рекрутеров, открытость и прозрачность значительно повышают успех работы с потенциальными сотрудниками. «Боятся не те, кому отказывают, а те, кто отказывает» – помнить об этом правиле нужно всегда.

Лизинг персонала – это подбор персонала на временные рабочие места исходя из краткосрочной потребности предприятия в определенных кадрах (кратко- или среднесрочная аренда персонала другой фирмы).

Лизингом персонала занимаются так называемые рекрутинговые (рекрунтерские) агентства. Они оказывают платные услуги по подбору персонала для фирмы работодателя, в частности при необходимости найти, отобрать, убедить, переманить кандидатов на вакантные

должности и представить их заказчику для принятия окончательного решения о временном найме.

Понятие лизинг персонала носит условный характер, однако его введение в обиход связано с необходимостью обозначить подобное явление, возникшее в сфере управления человеческими ресурсами, а также для применения средств и методов анализа, разработанных относительно лизинга физического капитала. В странах рыночной экономики идея лизинга персонала получила развитие начиная с 80-х гг. Основанием для такого рода деятельности служит соответствующая законодательная база, которая в нашей стране пока не разработана. В связи с этим в Беларуси лизинг персонала практически отсутствует, а в России он появился только в середине 90-х гг. В Германии, например, существует закон о регулировании деятельности предприятий, уступающих на время свою рабочую силу другим юридическим лицам. Договор о лизинге персонала составляется не более чем на 9 мес. Трудовые отношения развиваются по схеме (рисунок 11.1):

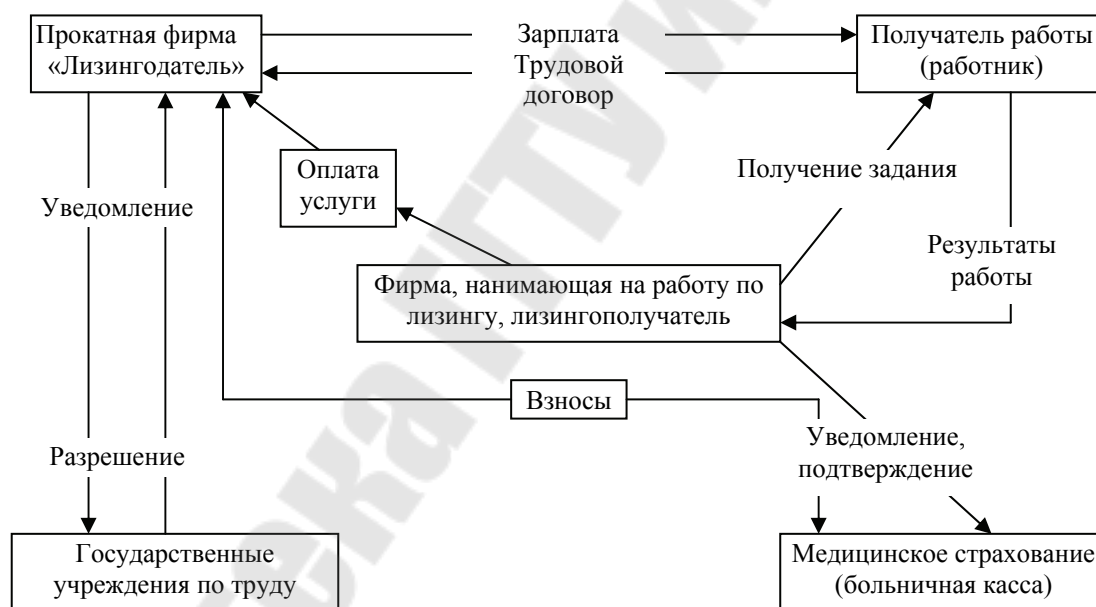


Рис. 11.1. Трудовые отношения в лизинге персонала [2]

Схема аренды: «арендованного» работника оформляют постоянным сотрудником рекрутинговой компании. На самом же деле он работает в фирме, которая нуждается в его услугах. Фирма-арендатор перечисляет оговоренную оплату рекрутинговой компании, которая и выдает работнику заработанную плату. Трудовые отношения в этом случае развиваются по схеме (рис.).

Когда прибегают к услугам временного сотрудника:

- в периоды срочных работ и "горячих сезонов";
- на время отсутствия незаменимого постоянного специалиста (отпуск, декрет и т.п.);
- для выполнения специальных работ, несвязанных с основным профилем организации;
- невозможность ввести в постоянный штат фирмы новых сотрудников.

Преимущества для работодателя:

- не затрачивается время на поиск кандидата;
- новый сотрудник готов приступить к работе в кратчайшие сроки с момента запроса в кадровое агентство;
- рабочие инструкции, специфика работы изучены до начала первого трудового дня;
- на время больничного или отпуска временного сотрудника, кадровое агентство предоставляет замену;
- при неудовлетворенности Заказчиком новым сотрудником, кадровое агентство так же предоставляет замену.

Преимущества для работника:

- приобретение опыта работы в организациях разного профиля деятельности;
- временная занятость, при невозможности постоянного трудового графика;
- возможность остаться на постоянную работу в компании Заказчика.

Правовые преимущества лизинга для работодателя:

- заказчик оплачивает только услуги агентства и несет обязательства перед агентством, а не перед каждым работником в отдельности;
- агентство выплачивает необходимые социальные налоги и другие выплаты, установленные законами (в частности, в РФ), включая больничные, декреты, премии и пр.
- при возникновении трудового спора, именно агентство несет ответственность перед сотрудником, предоставленным в лизинг.

Выгода здесь обоюдная. Работодатель получает нужного специалиста, причем без всяких кадровых забот и бумажной волокиты. Ему не надо заводить личное дело, делать отчисления в разные фонды. И обходится такая услуга сравнительно недорого. За наем постоянного работника рекрутинговой компании платят обычно 2-3 месячных оклада, за аренду же специалиста - меньше одного. К тому же на

подбор постоянного сотрудника уходит много времени: с ним беседуют, его тестируют, долго проверяют, назначают испытательный срок. От лизингового сотрудника требуется всего лишь соответствующая квалификация. Все возникающие споры арендованный сотрудник решает опять-таки с рекрутинговой компанией, что избавляет арендатора от многих хлопот (от бумажной волокиты, связанной с оформлением договоров, приказов, трудовых книжек и т.п. и от выплат работнику по социальному страхованию, пенсионному обеспечению, медицинскому обслуживанию). Для 'арендуемого' сотрудника такая форма трудоустройства тоже выгодна: трудовой стаж не прерывается (работник находится в постоянном штате рекрутинговой компании, и именно по своей специальности), не надо самому искать работу – рекрутинговая компания, чтобы избежать простоев, сама будет предлагать различные вакансии. Можно разработать индивидуальный график (например, чтобы работу не предлагали летом). Такая форма работы может помочь работнику накопить необходимый опыт, он может даже получить предложение перейти на постоянную работу в фирму. Кроме того, если возникает трудовой спор или конфликт, то этот конфликт улаживает не сам работник, а рекрутинговая компания.

## **12. СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА**

Научный подход к подбору кадров предполагает разработку требований к должности и последующим сравнением с характеристиками кандидатов.

Процедуры подбора персонала:

- постановка задач (политики) приема на работу с учетом внешних и внутрифирменных факторов (конъюнктура рынка труда, динамика спроса и предложения рабочей силы, политико-экономические причины);
- решение об источниках набора;
- решение о методах набора (обращение в агентство, неформальные связи, презентации и Public Relations);
- набор претендентов;
- изучение эффективности набора, учет влияния правовой среды и т.п.

Структуру системы подбора персонала можно представить в виде схемы (рисунок 12.1):

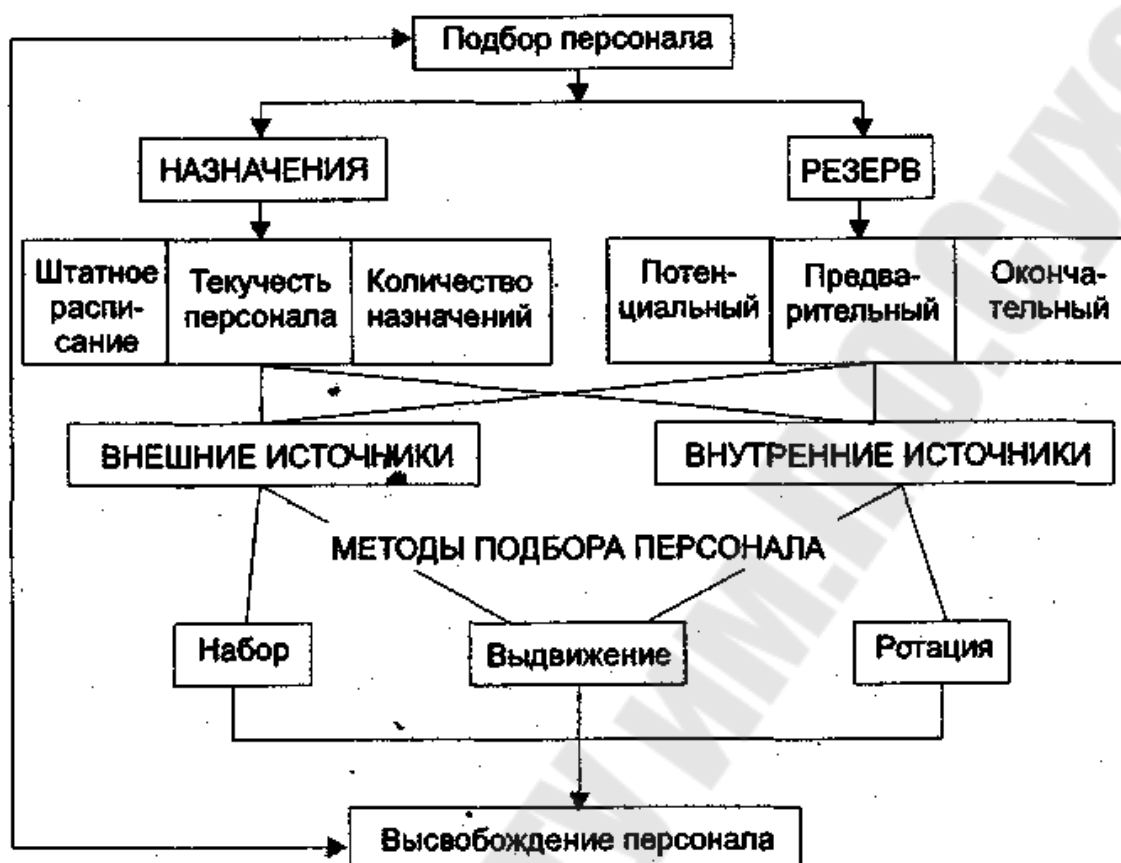


Рисунок 12.1 – Система подбора персонала [2]

В понятие подбора кадров прежде всего входит установление числа назначений, т.е. определение реального размера программы подбора, что зависит от назначения кадров на определенную должность и резерва кадров:

1) анализируется штатное расписание и устанавливается число имеющихся управленческих должностей (при этом целесообразно учитывать развитие организационной структуры, ее будущее состояние).

2) исследуется текучесть кадров с тем, чтобы установить среднее ежегодное количество назначений на должности и тенденции этих назначений (определяется спрос на новых сотрудников, а также составляются персональные графики их продвижения, планируется карьера).

3) определяется число сотрудников, из которых после обучения и тестирования предстоит отобрать тех, кто займет вакантные должности.

Соотношение между количеством отбираемых кандидатов и вероятных вакансий в организациях неодинаково (от консервативного 1:1 до пессимистического 10:1).

Системы подбора персонала в различных странах имеют свои особенности. Например, японские схемы служебной карьеры включают испытательный срок, подготовку к основной службе, ротацию. Делают акцент на качестве общего образования и личном потенциале.

Методика подбора кадров на американских фирмах отличается тем, что здесь больше внимания обращают на специальные знания и опыт, которые необходимы для ускоренного вхождения в должность. В США не существует различий между внутренними и внешними источниками, а ошибки кадровой работы оперативно исправляются при помощи увольнений и замещений.

Система методов подбора персонала представлена на рис.12.2:



Рисунок 12.2 – Система методов подбора персонала [2]

Методы подбора персонала из внутреннего источника:

- внутренний конкурс – извещение всех работающих компании, их рекомендации своих друзей и знакомых;
- совмещение профессий – на короткое время для выполнения небольшого объема работы;
- ротация – перемещение руководителей (с расширением должностных обязанностей, повышение уровня квалификации, смена круга задач и обязанностей).

Методы подбора из внешних источников:

- Самостоятельный поиск через средства массовой информации (СМИ) – с выбором СМИ;
- Использование услуг центров занятости – при поиске не слишком квалифицированного персонала (для простой, рутинной работы).

Правовые аспекты приема на работу рассматриваются с позиций соответствия:

- трудовому договору между работодателем и работником;
- гарантиям при приеме на работу (соответствие Трудовому кодексу);
- правильному юридическому оформлению приема на работу (выход приказа о зачислении на работу, запись в трудовую книжку, печать, штамп);
- испытательному сроку при приеме (не более трех месяцев);
- ограничениям на совместную службу родственников.

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора новых работников может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации:

- уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
- доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;
- финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;
- уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, не согласованные с руководством опоздания, отсутствие на рабочем месте и т.п.);
- уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками;
- частота поломок оборудования;
- эффективность использования необходимых материалов, комплектующих;
- уровень производственного травматизма среди новых работников;



- количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников.

Дополнительная информация о качестве используемой в организации системы отбора кадров может быть получена из трех источников: от самих кандидатов, от работников организации и от увольняющихся. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы.

В группу основных методов отбора включаются: групповые беседы, оценочный центр, тесты производительности, тесты на интеллект, личностные тесты, рекомендации, профессиональный экзамен, структурированное и неструктурированное интервью в отделе с вакансией, графологическая экспертиза, структурированное и неструктурированное интервью в службе управления персоналом, анализ заявительных документов, медицинская экспертиза.

Особое значение имеют интуитивные методы подбора кадров, которые можно рассматривать как персонифицированный синтез всех остальных в процессе собеседования или формирования личного убеждения руководителя.

Анализ показал, что наименее оптимальными для отбора кандидатов по совокупности критериев оказались такие методы, как графологическая экспертиза, личностный тест, биографические анкеты, а наиболее оптимальными: анализ заявительных документов, структурированное и неструктурированное интервью в службе управления персоналом

Методы отбора:

1. Анкетирование. Основная цель – осуществить первоначальный отбор и «сортировку» претендентов. Процедура заключается в заполнении заранее подготовленной анкеты, в которой вопросы формулируются с соблюдением законодательных норм. Редко выступает как единственный и самостоятельный метод отбора.

2. Собеседование. Различают: – дисциплинарное собеседование, касающееся вопросов, связанных с условиями и режимом работы (в том числе режим отпусков, гибкость графика, командировки); – квалификационное собеседование, включающее вопросы, связанные с профессиональной деятельностью.

3. Интервьюирование – вид собеседования, который характеризуется коротким временным периодом и определенным, заранее составленным перечнем вопросов, ответы на которые позволяют внести ясность в окончательное решение о приеме на работу.

4. Отборочный тест. Дополнительный инструмент, предполагающий применение тестов профессионального и психологического характера.

5. Метод «аквариума» - достаточно эффективен, но слишком дорог, используется для отбора элиты. Проводится в специальном помещении (зале), в центре которого за столом располагаются претенденты (2-3 чел.), а по периметру – эксперты (топ-менеджеры, руководители, специалисты по персоналу, психологи, юристы и пр.). все эксперты дают оценку претендентам в процессе решения ими предложенной аналитической задачи (ситуации, проблемы, которая либо была решена ранее, либо сейчас стоит перед фирмой). Вся процедура занимает около 30 минут, выбирается лучший претендент.

Тестовые методы являются общими для оценки персонала и методов подбора. Под тестами понимаются апробированные методы получения информации о способностях человека, которые не являются очевидными.

Тесты должны разрабатываться опытными психологами и применяться строго по назначению, в качестве вспомогательного средства анализа кадров, для подкрепления личного суждения и интуиции руководителей при подборе кандидата на должность.

Инструментами окончательного отбора являются интуитивные методы, составляющие личное убеждение руководителя.

Тест – это система заданий возрастающей трудности, специфической формы; система, позволяющая качественно и эффективно измерить уровень и оценить структуру подготовленности тестируемого.

Тест обладает составом, целостностью и структурой [1].

Тест состоит из:

- заданий;
- правил их применения;
- оценок за выполнение каждого задания
- рекомендаций по интерпретации тестовых результатов.

Целостность теста означает взаимосвязь заданий, их принадлежность общему измеряемому фактору. Каждое задание теста выполняет отведенную ему роль и потому ни одно из них не может быть изъято из теста без потери качества измерения.

Структуру теста образует способ связи заданий между собой. В основном, это так называемая факторная структура, в которой каждое задание связано с другими через общее содержание и общую вариацию тестовых результатов.

Тесты бывают функциональными, которые используются для изучения отдельных психических процессов человека (мышления, внимания и др.), и проективными, предназначенными для исследования личности в целом.

По структуре вопросов тесты делятся на открытые, когда респондент сам формулирует ответы, и закрытые, содержащие несколько вариантов ответа, из которых респондент выбирает наиболее подходящий.

Ведущая идея традиционного теста – минимумом числом заданий, за короткое время, быстро, качественно и с наименьшими затратами сравнить знания как можно большего числа тестируемых.

Традиционный тест представляет собой метод диагностики испытуемых, в котором они отвечают на одни задания, в одинаковое время, в одинаковых условиях и с одинаковой оценкой.

Наряду с вышесказанным, по вопросу использования тестов для подбора и оценки персонала существуют различные мнения. Обращается внимание на выбор самих тестов, так как их неправильное использование может демотивировать и ограничивать круг кандидатов на должность. Существуют ситуации, в которых тесты вообще непригодны.

#### Система сравнительной оценки кандидатов

Система оценки кандидатов на вакантные должности должна обладать следующими характеристиками:

- она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;
- должна стимулировать тех, кто производит отбор, к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;
- должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения;
- должна быть продолжением сложившейся в организации политики в области управления персоналом.

После того, как оценка всех кандидатов произведена, можно приступать ко второй стадии, предусмотренной системой объективных оценок, - к составлению аналитической таблицы. Аналитическая таблица организуется таким образом, чтобы в ней содержался пере-

чень ключевых требований, когда против фамилии каждого кандидата можно было бы проставить оценку по соответствующему признаку.

Алгоритм оценки сотрудников:

1. Подбираем критерии оценки, соответствующие ключевым факторам для данной должности.

2. Описываем критерии оценки. Масштаб определяем сами - шкала может быть хоть двухбалльной, хоть десятибалльной.

3. Проверяем, насколько понятны наши критерии для конкретных работ. Если критерий непонятен ("качественная работа", например, может включать выполнение в срок, творческий подход и т.п.) или же слишком сложен (например "достижение положительного результата в определенный срок"), его следует разбить на простые или более четко описать.

4. Минимизируем свои усилия. Рассматриваем критерии, важные для данной должности, какой информацией мы располагаем для оценки деятельности сотрудника по данному критерию. Группируем аналогичные критерии (именно группируем, а не превращаем в один необъятный).

5. Еще раз оцениваем оставшиеся критерии (достаточно ли они понятны) и приводим шкалу оценки в соответствие с реальностью (слишком завышенные требования так же опасны, как и слишком заниженные).

Наиболее эффективным при подборе персонала является метод собеседования, а наиболее эффективным способом проведения собеседования – полуструктурированное интервью.

Такое интервью включает в себя как вопросы, подготовленные заранее, так и вопросы, появившиеся в процессе беседы. Итогом собеседования становится выявление особенностей личности претендента и (или) особенностей его реагирования в различных ситуациях.

Наиболее известной формой собеседования является «План 7 пунктов» (Британский институт по производственной психологии) – обязательный перечень моментов, на которые следует обратить внимание при собеседовании:

- физические данные,
- образование и опыт,
- интеллект,
- интересы, хобби,
- способность к физическому труду, устной речи, счету,

- диспозиция (наличие лидерских качеств, чувства ответственности, общительность),
- личные обстоятельства (влияние работы на личную жизнь).

Наиболее предпочтительна ситуация, когда кандидат подробно и обстоятельно отвечает и информацию из него не надо "вытягивать клещами" [3].

Обращайте внимание на то, как Вы формулируете вопросы. Желательно, чтобы каждый вопрос был логически отдельным и затрагивал достаточно узкую проблему, более того, старайтесь формулировать вопросы таким образом, чтобы ответ был развернутым и выразил мнение кандидата.

В процессе собеседования обратите внимание на умение кандидата слушать, на степень ориентированности и концентрации на обсуждаемых вопросах или обсуждаемой теме. В ходе беседы обращайтесь внимание на позицию, занимаемую кандидатом в общении, на то, как он реагирует на мнения противоположные собственному, на способность отстаивать собственное мнение и умение отвечать на возражение.

Далее, следует выделить некоторые эмоциональные аспекты беседы. Постарайтесь проследить степень контроля кандидата за собственным эмоциональным состоянием. Стимулировать появление эмоционального дисбаланса можно, например, лестью или похвалой.

Заметьте, как кандидат поздоровался (тихо, спокойно, уверенно, громко), как закрывает за собой дверь, как извиняется за опоздание если таковое имело место. Вам придется решать что лучше - долгое и подробное объяснение причин опоздания или короткое и спокойное извинение. Многие руководители обращают внимание на особенности походки, осанки и рукопожатия.

Собеседование требует тренировки навыков и умений, которые совершенствуются в результате их систематического использования (умение ставить вопросы, контролировать ход беседы в желаемом направлении, умение слушать, составлять суждение).

Необходимость комплексного изучения личности кандидата привела к созданию единой системы методов оценки сотрудников и ожидаемых от них результатов работы. Именно это обусловило появление метода "Assessment-Center", структура которого соответствует современным требованиям, предъявляемым к кандидатам на руководящие должности.

«Assessment-Center» (АС) — система методов (технология) квалифицированного определения поведенческих успехов или поведенческого дефицита (компетентности управленческих отношений), когда наблюдатели устанавливают заранее конкретные качества оцениваемых участников.

Чаще всего речь идет о многодневном тестовом исследовании, в процессе которого с помощью отдельных или групповых упражнений проверяются и оцениваются четко определенные качества кандидатов. Требования, предъявляемые к испытуемому, берутся из должностных обязанностей или перечня требований к должности, называемого профессиограммой.

АС – один из самых дорогостоящих методов выбора персонала, поэтому к нему прибегают прежде всего при выборе кандидатов на управленческие должности (таблица 12.1). Но эта система тестов успешно может применяться и для оценки потенциала сотрудников, если необходимо выявить особенно одаренных.

Таблица 12.1

**Структура метода “Assessment Center” [2]:**

Участники	Как правило, 8 - 12 специалистов или руководителей, в случае заочной оценки – до 15 - 20	
Наблюдатели	На 2 - 4 оцениваемых 1 - 2 наблюдателя, как правило, из числа вышестоящих руководителей или внешних консультантов	
Продолжительность	В зависимости от области применения и цели 2 - 4 дня	
Составные части	Индивидуальные упражнения	Интервью, связанные со специальностью, биографией, тесты на компетентность, оценку личности, так называемая "почтовый ящик" и другие задания
	Групповые упражнения	Дискуссии, конференции, ролевые игры
Цели (поиск или подготовка специалиста)	Фактор 1. Управление социальными процессами	Кооперация, интеграция, восприимчивость, самоконтроль, контактность
	Фактор 2. Систематизация мышления и действий	Абстрактное и аналитическое мышление, самомотивация
	Фактор 3. Активизация	Самостоятельность
	Фактор 4. Выраженность	Способность к самовыражению. Убежденность

Упражнения системы методов АС представлены в письменной и устной форме. К устным упражнениям относятся "почтовый ящик", деловые ролевые игры, презентации и доклады, групповые дискуссии, интервью, к письменным — тесты на оценку личности, определение интеллекта, тесты на концентрацию, коммуникабельность и т.д.

При ролевых играх участники получают описания своих ролей затем, после предварительной подготовки в течение 5-15 мин, должны вступить в деловую беседу.

Доклады и презентации предполагают освещение определенной темы, которая предлагается наблюдателем или выбирается кандидатом. Подготовка длится около 15 мин. Темы могут носить конкретный, актуальный или абстрактный характер, например "Деньги", "Качество", "Успех".

Групповая дискуссия — обязательная составная часть каждого метода АС. Число участников дискуссии ограничено (4-6 чел.). Задача наблюдателя — выявить такие качества ее участников, как: способность производить впечатление во время разговора (ораторское искусство); аналитические способности; понимание, восприятие информации; творческий подход к делу; яркость мыслей, высказываний, мнений; деловой подход, целеустремленность; способность работать в коллективе.

Интервью — это беседа в форме вопросов и ответов по заранее намеченному плану. Интервью, как правило, длится до 40 мин и охватывает наряду с самооценкой возможностей кандидата его производственные навыки, образование, интересы и другие области, которые не представлены листком кадров.

Письменное упражнение "почтовый ящик", в процессе выполнения которого каждый участник должен быть поставлен в конкретную ситуацию. От испытуемого требуется принятие как можно большего количества решений. На выполнение теста участнику отводится 1 ч, за который он должен все свои решения обосновать письменно. После оценки результатов каждому участнику предоставляется возможность послетестовой беседы с тем, чтобы он мог пояснить принятые им решения. Наблюдателю же предоставляется возможность определить, насколько твердо участник придерживается и насколько аргументированно отстаивает свое решение.

С помощью упражнения "почтовый ящик" оцениваются управленческие способности и стиль работы, определяется, в состоянии ли кандидат отличить главное от второстепенного и расставить акценты,

может ли испытуемый делегировать конкретные задания, не контролируя при этом ход всей работы.

Упражнение выполняется в течение жестко ограниченного времени, в связи с чем появляется возможность судить о степени выносливости, сообразительности и гибкости участников.

Суть системы методов АС заключается в том, что стиль управления можно определенным образом откорректировать при помощи наблюдений за деятельностью менеджера и его поведением в различных ситуациях. В данном случае речь идет о проверке следующих качеств: способность принимать решения; поведение в стрессовых ситуациях; умение отстаивать свою точку зрения; инициативность; творческий потенциал; гибкость; способность сформировать команду; управленческая квалификация; навыки устной и письменной речи; способность к планированию и контролю; способность к сопереживанию; способность к делегированию полномочий.

### 13. СИСТЕМА СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Формирование и развитие кадрового потенциала организации связано с формированием различных типов кадрового резерва (см. рис.13.1):

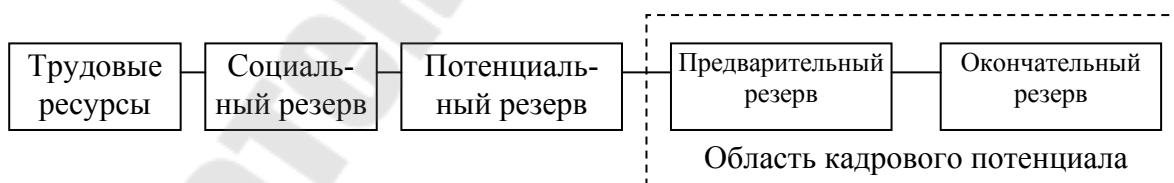


Рис. 13.1 – Процесс формирования различных типов резерва

Вероятность стать руководителем возрастает по мере приближения к переводу в окончательный резерв.

Социальный резерв руководящих кадров – резерв в самом широком смысле слова, в который входят все трудящиеся (в основном творческая молодежь).



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

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

Окончательный резерв состоит только из тех работников, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям формирования резерва. Величина резерва должна превышать потребности в руководящих кадрах для усиления у кандидатов стимула к совершенствованию.

По виду деятельности:

Резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую карьеру.

Резерв функционирования — группа специалистов и руководителей,

которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения:

группа А — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на высшие должности в настоящее время;

группа В — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

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

Для каждого вида резерва существуют свои критерии, причем перечень критериев последующих видов резерва включает критерии

предыдущих. Наиболее жесткие критерии – при выдвижении в окончательный резерв (таблица 13.1).

Таблица 13.1

### Критерии выдвижения в резерв

Вид резерва	Критерий	Показатели критериев
Потенциальный	Социально-демографические требования	Уровень образования, опыт практической работы и работы с людьми, возраст (по документам личного дела)
Предварительный	Управленческие качества	Экспертные оценки профессиональных и личных качеств кандидата в резерв (по результатам опроса и тестирования)
Окончательный	Результаты работы	Конечные результаты производственной деятельности (по результатам выполнения поставленных задач), согласие кандидата занять определенную руководящую должность

Конкретные значения показателей критериев для того или иного вида резерва или внутри одного вида для каждой должности определяются по уровню требований к ней. Совокупность таких требований составляет профессиограмму должности.

Принципы формирования кадрового резерва:

- принцип актуальности резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной;
- принцип соответствия кандидата должности и типу резерва – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;
- принцип перспективности кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

Этапы работы с резервом.

1 этап. Анализ потребности в резерве.

На данном этапе необходимо:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей;
- определить текущую и перспективную потребность в резерве, оптимальную численность резерва кадров:
  - потребность предприятия в кадрах управления на перспективу до 5 лет;

- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников (в связи с выездом в другой район и др.).

2 этап. Формирование и составление списка резерва. Включает:

- ♦ формирование списка кандидатов в резерв;
- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.
- ♦ создание резерва на конкретные должности.

Для формирования списка резерва используются следующие методы:

анализ документальных данных – отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;

интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);

наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т.д.);

оценка результатов трудовой деятельности – производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;

метод заданной группировки работников – сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

3 этап. Подготовка кандидатов.

Методами профессиональной подготовки являются:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

При подготовке кандидатов руководством разрабатываются и утверждаются 3 вида программ: общая программа (теоретическая подготовка), специальная программа (теория и практика), индивидуальная программа (конкретные задачи по повышению уровню знаний, навыков и умений).

Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо проводить специальные программы социально-психологической подготовки кандидатов.

Новички проходят ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях компании, специализированные управленческие тренинги. Весьма эффективны в таких ситуациях и тренинги на командообразование — они помогают более быстрому взаимному приспособлению нового начальника и имеющегося коллектива.

Служебно-профессиональное продвижение — это серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности. Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными.

Система служебно-профессионального продвижения — совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях. В практике управления различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя. Последнее, в свою очередь, имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей.

Например, система продвижения линейных руководителей предусматривает пять основных этапов.

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

ния на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при приеме на работу тестируются, и им оказывается консультационная помощь. }

Второй этап — работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. {Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года. На основе анализа работы молодых специалистов за год, их участия в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки, и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации. }

Третий этап — работа с линейными руководителями низового звена управления. {На этом этапе к отобраннным линейным руководителям низового звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. Линейные руководители замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование. Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения. }

Четвертый этап — работа с линейными руководителями среднего звена управления. {На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуаль-

ным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник — руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. Руководитель-наставник совместно со специалистами подразделений управления персоналом на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента составляет для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения по основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности организации (подразделения). Ежегодно проводится тестирование руководителя среднего звена, которое выявляет его профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе.}

Пятый этап — работа с линейными руководителями высшего звена управления. {Назначение руководителей на высшие посты — это сложный процесс. Одной из главных трудностей является выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация, т.е. перемещение из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена необходимо производить на конкурсной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т.п.) с участием специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлечении при необходимости независимых экспертов.}

В качестве примера на рис. 13.2 приведена логическая схема процесса управления служебно-профессиональным продвижением линейных руководителей в одном машиностроительном акционерном

обществе. При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, о которых говорилось выше.

В ряде развитых зарубежных стран имеется интересный опыт управления служебно-профессиональным продвижением управленческих работников, который успешно используется в наших организациях. Например, типовая схема служебно-профессионального продвижения в одной японской компании: в нее входят испытательный срок (1—3 года), в течение которого сотрудник, пришедший после окончания вуза, сдает дополнительный экзамен, чтобы можно было определить реальную ценность вузовского диплома. Далее работник проходит курс ориентации в делах компании (от 2 недель до 6 месяцев). Проводится и ряд проверок, в том числе на лояльность. После испытательного срока сотрудника зачисляют на постоянную работу, и в течение 8—10 лет осуществляется планомерная ротация с должности на должность, из отдела в отдел, стажировка и заграничные командировки. Действует также система ответственных поручений, все более усложняющихся со временем. К 36 годам работник уже хорошо известен компании, и она может решать его дальнейшую судьбу: направить его либо по системе: движения руководящих кадров, либо по карьере специалиста.

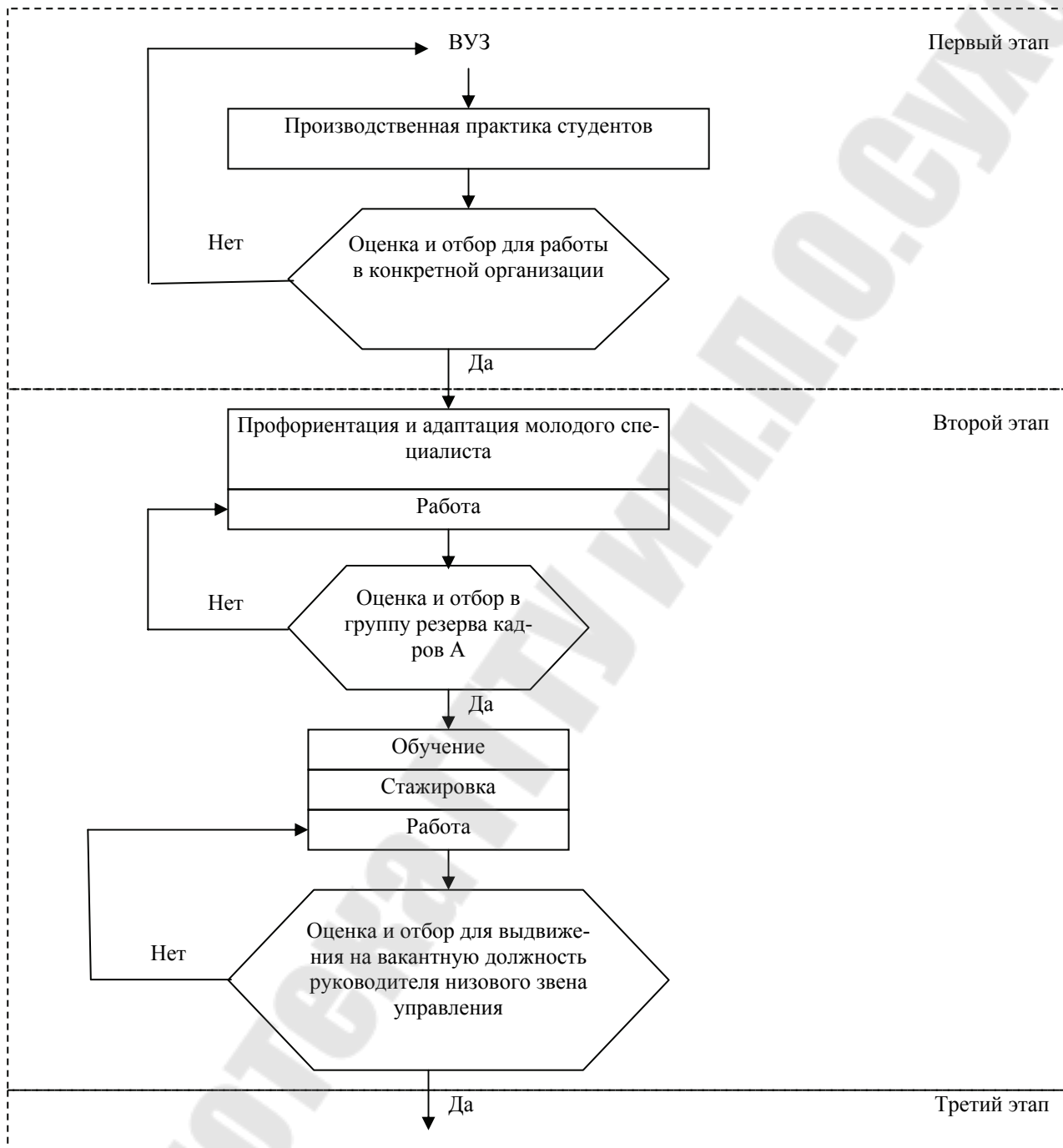


Рис. 13.2 – Схема продвижения линейных руководителей (начало)



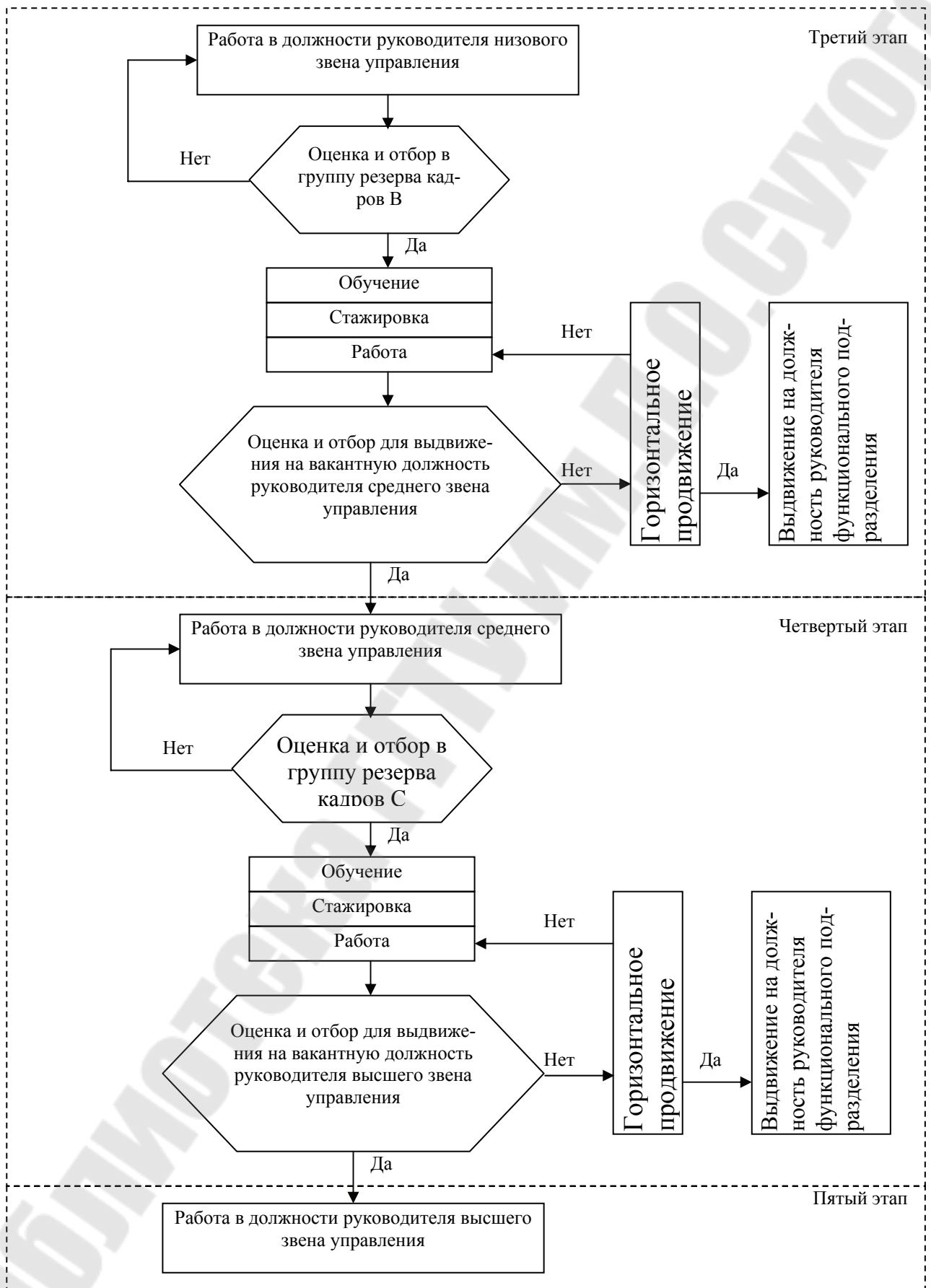


Рис. 13.2 – Схема продвижения линейных руководителей (оконч.)

Поскольку при системе планомерной ротации работник знает, что он через определенное время будет продвинут и поэтому нужно подобрать себе замену, более динамично осуществляется обновление руководителей, движение резерва кадров на выдвижение.

## 14. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ МЕНЕДЖЕРА

Карьера – это последовательность занимаемых должностей (рисунок 14.1).

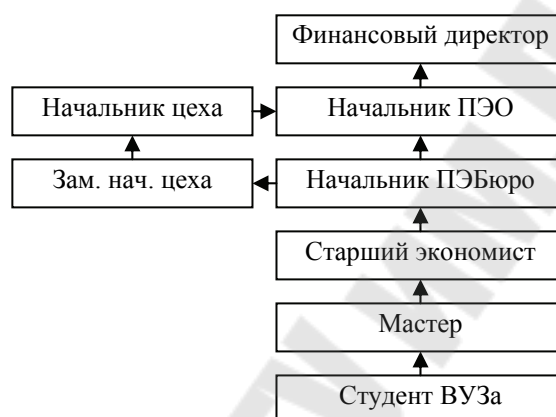


Рис. 14.1 – Возможные пути осуществления карьеры

Важным моментом является планирование карьеры. Специфика современных организаций планирования карьеры за своего сотрудника. Хотя актуальным остается и индивидуальное планирование карьеры [5].

Выделяют 3 направления карьеры:

- 1) профессиональное (касается профессионального развития, характеризуется стадиями обучения, приема, профессионального роста. Может быть в разных организациях, но по своей профессии, пример: бухгалтер, инженер)
- 2) внутриорганизационное (внутри одной организации по горизонтали или вертикали, т.е. расширение сферы полномочий или доступ к первым лицам, верхушке власти, следовательно, вертикальное продвижение)
- 3) организационное (переход в другую организацию).

Индивидуальное планирование карьеры – это разработка собственных действий по достижению индивидуально осознанных

профессиональных и трудовых позиций, а так же поведение, направленное на их достижение.

Если у менеджера есть план карьеры, который не ограничивается одной организацией, то это придает уверенность, снижает страх быть уволенным. Планирование карьеры основано в основном на собственных силах, знаниях и самоконтроле.

Планирование карьеры – определение пути индивидуального профессионального развития.

Для каждого человека успешная карьера носит субъективный характер. Планирование карьеры означает предварительное осмысление занимаемых в будущем должностей и требований к ним. Оно является частью системного развития персонала.

Современная структура карьеры как производственной системы включает шесть основных позиций:

1. «Пространство перемещений», т.е. возможность карьеры со стороны предприятия путем «поставок» должностей и их занятия, что зависит от орг.структур, штатных расписаний и др.

2. Причины и основания для перемещений, т.е. возможность занятия вакансий, возникновения вакансий.

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

4. Профили перемещений. Возникают в случае стабильности занимаемой позиции, характерны для крупных предприятий со стабильной иерархией и достаточно многочисленными однородными должностями. Карьера здесь определяется только положительно на иерархической лестнице.

5. Частота перемещения и скорость продвижения. Пример: карьера от экономиста до главного экономиста. Определяется временем пребывания на должности и зависит от барьеров, которые существуют между уровнями иерархии.

6. Уровень активности предприятия. Предполагает проведение мероприятий с целью активизации всех основных характеристик карьеры как одной из систем развития сотрудников.

Одним из подходов к систематизации потенциального карьерного перемещения является так называемый «портфель ресурсов личности», разработанный с помощью критериев результативности и потенциала развития. На основе этих критериев выделяют 4 типа сотрудников:

### Портфель ресурсов личности

Результативность	Потенциал развития	
	Низкий	Высокий
Высокая	<u>Исполнители работ</u> (видят перспективу развития, могут содействовать успеху)	<u>Руководящая сила</u> – должны занимать должности, на которых у них достаточно шансов на успех
Низкая	<u>Попутчики</u> («ни рыба, ни мясо») – работают неэффективно, но могут «маскироваться»	<u>Любители задавать вопросы</u> – способствуют развитию и выявлению проблем организации

Цели планирования карьеры:

- 1) производственные – с помощью планирования карьеры исследуются деловая и экономическая оптимизация работы предприятия
- 2) индивидуальные – являются основой взаимосвязанных между собой индивидуальных целей и определяют пути их развития.

Возможность карьеры определяется: 1) иерархической структурой предприятия; 2) экономическим состоянием предприятия.

Стимулы карьеры: делегирование компетентности и ответственности, использование ротации, реструктуризация предприятия, активная работа с резервом кадров и т.д.

Успех планирования карьеры обеспечивают: принцип результативности работы, тщательный анализ шансов на продвижение, планирование не более, чем на 1 – 2 уровня иерархии в течение 2-3 лет, доступные механизмы занятия вакантных должностей, знание портфеля ресурсов личности.

Таким образом, планы карьеры – сложное образование, следовательно существует несколько путей продвижения к запланированному занятию должности.

План карьеры сотрудников оказывает положительное влияние на успех предприятия, если соблюдаются следующие требования при его составлении:

- объективная оценка соответствия квалификации должности
- соответствие запланированных должностей целям личного развития
- взаимосвязь между фазами карьеры и жизненного пути.

Часто карьеру сотрудников планируют их руководители. В этом случае идет речь о внедрении системного и регулярного плана карьеры в рамках разработки централизованной концепции развития персонала и фирменного стиля работы с ним.

При индивидуальном планировании карьеры учитывается ряд аспектов (рис.14.2):

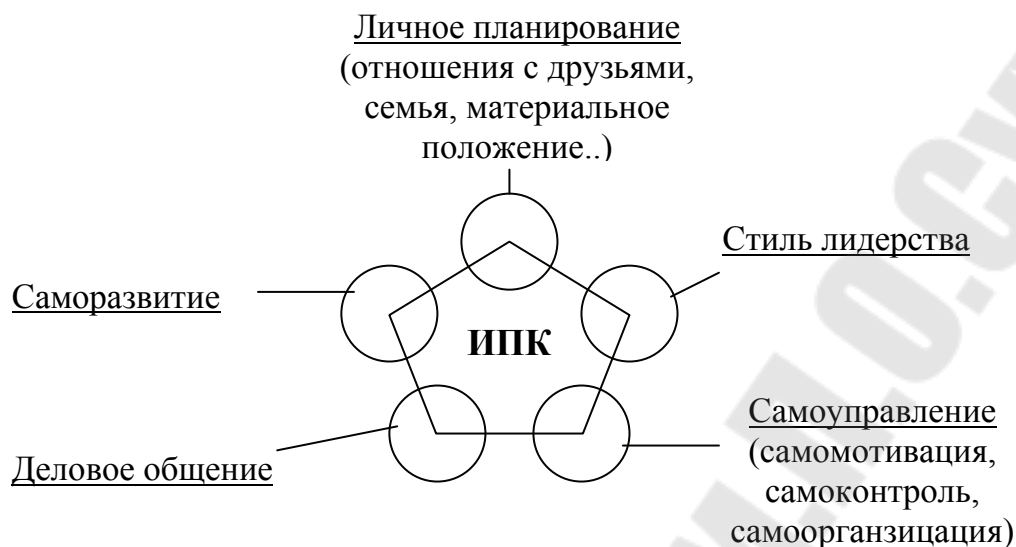


Рис. 14.2 – Индивидуальное планирование карьеры

Человек должен знать свои сильные и слабые стороны, а также плюсы и минусы внешней среды, в которой он действует. Особое значение имеет форма собственности, наличие или отсутствие стартового капитала, опыта, образования.

Характеристики образцового менеджера:

- 1) стремление доминировать (влиять на других людей);
- 2) уверенность в себе;
- 3) самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;
- 4) креативность, или способность к творчеству;
- 5) целенаправленность, стремление к достижению цели;
- 6) предприимчивость, готовность к обоснованному риску;
- 7) решительность, готовность брать на себя ответственность;
- 8) надежность в отношениях с подчиненными, руководством и клиентами;
- 9) общительность, умение работать с людьми;
- 10) способность максимально использовать возможности сотрудников путем их правильной расстановки и мотивации;
- 11) доброжелательный контроль – доверие, ответственность, контроль
- 12) постоянные обучения и обновления
- 13) ясность цели
- 14) терпимость, готовность к неудачам

Необходимо определить, какой вид карьеры вы предпочитаете. Это и определит вашу стратегию, постановку задач.

Самомаркетинг означает: 1) поиск фирмы/учреждения, которые бы вас устроили; 2) хорошую презентацию самого себя.

Выбор будущей деятельности должен основываться на:

- тенденциях развития рынка труда, его особенностях
- учете сильных и слабых сторон внешней среды
- выяснении своих сильных и слабых сторон, структуры своих деловых качеств

Основополагающие моменты в анализе слабых и сильных сторон менеджера:

- знание требований
- оценка собственных качеств
- знание механизма занятия конкретных постов

Правила выбора карьеры:

- искать работу необходимо всегда;
- никто вам не должен предоставлять работу, за нее надо бороться;
- определяйте помехи в поиске работы;
- ищите свои преимущества перед другими;
- стремитесь к любимому делу, а не к тому, что есть;
- помните о хороших манерах;
- поиск работы – это так же выбор карьеры;
- придерживайтесь мягкой настойчивости в сочетании с выигрышным впечатлением;
- не будьте попрошайкой – преподнесите себя как подарок судьбы.

Наибольший процент успеха дают следующие методы поиска (по мнению ученых США и РБ, 2002г.) [2]:

Метод поиска работы	США	РБ
- обращение к работодателю	47,7	76,6
- частные фирмы по найму	24,2	6,6
- объявление в печати	23,4	24,3
- друзья	22,1	68,3
- ВУЗы	21,4	8,3

## 15. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Развитие персонала традиционно основано на учебных процессах. Цель обучения — развитие интеллектуального потенциала сотрудников.

Развитие персонала означает:

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

Развитие персонала для предприятия – является существенным элементом производственных инвестиций. Посредством поощрения обучения предприятие открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым создает костяк квалифицированного персонала и осуществляет его опережающую подготовку. Без развития сотрудников не может быть успешного развития организации. Необходимо также отметить, что объектом инвестиций в персонал являются именно сотрудники, а не собственники фирмы. Причинами приоритетных инвестиций в развитие персонала являются:

- необходимость повышения деловой активности каждого сотрудника с целью выживания организации;
- сохранение конкурентоспособности предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой невозможно без значительных инвестиций в развитие персонала;
- мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно, их финансирование соответствует принципу экономической эффективности расходов.

Задачи развития персонала

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

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

4. Формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие ее видов.
5. Самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний.

Знания сотрудников морально устаревают, их необходимо обновлять в соответствии с развитием тех областей знаний, с которыми они сталкиваются в своей работе. Из рис. 15.1 видно, как с течением времени происходит "старение" знаний, а следовательно, уменьшение их ценности.

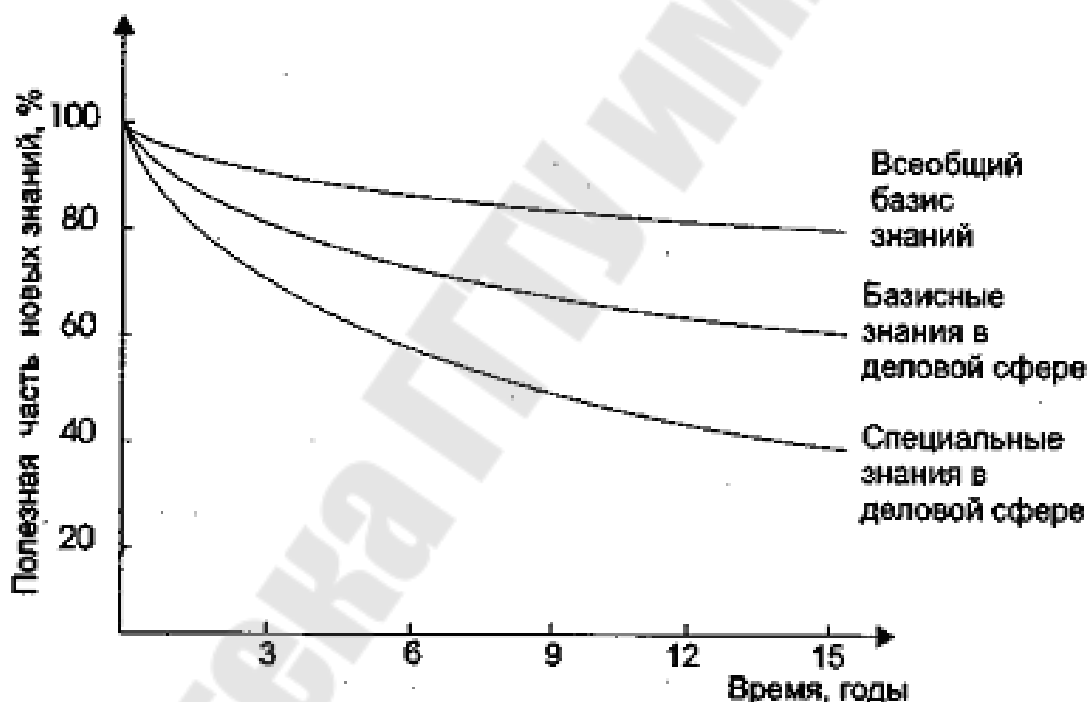


Рисунок 15.1 — Уменьшение пользы от изначально новых знаний в различных областях («старение» знаний)

Как правило, базовые знания, полученные в школе, устаревают медленно, но в пополнении специальных знаний, необходимых для успешной работы, мы нуждаемся достаточно часто.

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

Знания являются основой развития способностей персонала, способствуют формированию личностного потенциала человека. В кон-



тексте развития персонала различают два вида знаний, необходимых в ежедневной, текущей работе, общее знание своего дела. Знания, необходимые для решения текущих задач, не могут быть определены должностными обязанностями. Это профессиональные знания, которые персонал приобретает вместе с опытом работы. Общие профессиональные знания приобретаются в процессе получения образования и дальнейшей подготовки кадров.

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

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

Среди методов развития персонала можно выделить:

а) методы формирования и развития кадрового потенциала организации и

б) методы развития потенциала каждого сотрудника.

А: К первой группе относятся:

методы организационного развития, совершенствования организационных структур, составления штатного расписания;

методы улучшения фирменного стиля управления;

методы конфликтного менеджмента, содействующие межличностным коммуникациям и созданию благоприятного микроклимата;

техника групповой работы менеджера.

Развитие персонала на уровне конкретной личности составляет содержание методов второй группы.

Б: К ним относятся:

1) методы подготовки и переподготовки рабочих, специалистов и руководителей;

2) методы повышения квалификации за пределами организации; фирменные однодневные или недельные семинары; конференции, групповые дискуссии; индивидуальные менеджмент-тренинги (решение совместно с учеными конкретных хозяйственных задач); модера-

ция, или методы решения проблем в процессе творческой дискуссии без права вето у модератора, т.е. у человека, который ведет дискуссию, как, например, это делается в популярных телепередачах;

3) система методов содействия развитию творчества (эвристические методы, деловые игры).

Развитие персонала требует следующих условий:

1. Оценка персонала, т.е. выяснение способностей и возможностей сотрудника.

При оценке работы персонала затрагивается вопрос эффективности работы всего предприятия, т.е. она является базисом для принятия решений по развитию как персонала, так и всего предприятия.;

2. Выяснение целей и задач, стоящих перед сотрудником в будущем. (для определения минимальной квалификации сотрудника как в настоящий момент, так и в будущем). Таким образом, и сотрудник, и его непосредственный руководитель имеют базис для кратко- и среднесрочного определения целей по повышению квалификации.

Цели развития отдельного сотрудника совпадают с целями предприятия. Это прежде всего профессиональное продвижение, признание и личное совершенствование.

Основные цели сотрудника:

- выполнять предъявленные к нему требования и поставленные задачи;
- быть удовлетворенным своей работой;
- улучшить собственный имидж;
- иметь возможность продвижения по служебной лестнице;
- брать на себя ответственность;
- улучшать свое положение на рынке труда;
- иметь надежное рабочее место и достаточный заработок.

Достижение этих целей сотрудниками привлекательно и для предприятия, поскольку в этом случае хорошие специалисты оказываются связанными с предприятием и заинтересованы в его росте. Требования к сотрудникам, помощь и свобода действий при реализации задач, стоящих перед ними, контакт с коллегами и руководителями существенно влияют и на мотивацию и микроклимат на предприятии.

3. Определение стратегических целей предприятия. Предпосылками для планирования развития персонала являются профессионально разработанные цели предприятия на ближайшие годы. Это:

прогноз потребности в персонале (качественный и количественный);

определение потенциальных руководителей (формирование предварительного резерва);

продвижение состава резерва руководителей;

мероприятия по повышению квалификации;

оплата труда, ориентированная на выполненную работу.

Комплекс элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с ее целями, называется системой развития персонала данной организации. В основе этой системы находятся относящиеся к конкретным должностям и рабочим местам информационные и образовательные процессы прямого и косвенного повышения квалификации сотрудников (Скрытая, или косвенная, квалификация сотрудников увеличивается в процессе изучения задач на тех рабочих местах, которые они занимают).

К числу элементов системы развития персонала относятся: элементы развития кадрового потенциала (штатное расписание, ротация, профессиональная карьера, замещение должностей); элементы развития личностного потенциала (переквалификация, повышение квалификации); информационные элементы (анализ рынка образования, анализ предложения и спроса на образование внутри организации, персонифицированная система данных о развитии кадров, результаты аттестации и оценки работы персонала). Анализ элементов системы позволяет определить последовательность развития персонала. Зарубежный опыт выработал пять этапов внедрения мероприятий по развитию персонала, каждый из которых требует ответа на конкретные вопросы.

#### 1. Основополагающая кадровая политика

Каких целей Вы хотите достичь? Есть ли необходимость в мероприятиях по развитию персонала? Каковы взаимосвязи кадровой политики с вопросами планирования персонала (например, проблема преемственности)? Какое кадрово-политическое решение необходимо принять?

#### 2. Сбор информации и необходимость в ней

Какими знаниями сотрудники уже владеют? Как эти знания оцениваются и ценятся?

Какие мероприятия по повышению квалификации уже проводились? Какие требования предъявляются к персоналу сегодня, завтра и в связи с намеченными планами? Каковы потребности в персонале

управления? Насколько велика разница между требованиями к рабочим местам и реальной квалификацией персонала? Есть ли потребность в особых мероприятиях, связанных с флуктуациями (случайные отклонения физических величин от их средних значений) персонала?

### 3. Мероприятия и инструменты

Какие мероприятия и инструменты необходимо применять исходя из возможностей предприятия? У каких мероприятий соотношение цены и качества наилучшее? Как осуществить выбор мероприятий с точки зрения структуры предприятия? Кто из сотрудников может провести или по меньшей мере поддержать проведение необходимых мероприятий? Как осуществить выбор фирм, предлагающих свои услуги по обучению, для участия в осуществлении мероприятий?

### 4. Организация как заказчик и исполнитель развития персонала

Кто должен заниматься вопросами развития персонала? Отвечают ли руководители за рост своих подчиненных? Кто отвечает за организацию семинаров? Кто определяет даты проведения семинаров? Кто следит за порядком проведения семинаров?

### 5. Затраты и бюджет

Существует ли в бюджете статья, направленная на развитие персонала? (Это ключевой вопрос в оценке результатов и эффективности мероприятий.) Отвечает ли руководитель напрямую за расходование средств на эти цели? Насколько глубоко повлияли проведенные мероприятия на развитие персонала? Насколько окупились проведенные инвестиции? Были ли внедрены полученные знания?

## 16. ДИНАМИКА ТРЕБОВАНИЙ К ПЕРСОНАЛУ

Под требованиями к управленческому персоналу понимаются, прежде всего, деловые качества, а также те особенности в работе, которые диктует конкретная должность. К ним относятся образование и его профиль, возраст, стаж управленческой работы. Различия в требованиях обусловлены разнообразием решаемых задач и их дифференциацией в зависимости от уровня и масштабов управления [2].

Например, у руководителя крупной организации отсутствует необходимость в знании новых технологий или измерительной техники. Для этого существует разветвленный аппарат управления. Руководитель же организации меньших размеров нередко выполняет функции целого штаба.

Структура организации динамична, в ней происходит непрерывный процесс изменения задач и требований.

Структура управленческих и производственных задач определяет количество и уровень требований, предъявляемых к менеджеру. Изменение задач влечет за собой изменение функций менеджера, что, в свою очередь, обуславливает изменение требований. Степень пригодности к выполнению функций оценивается по соответствию требований должности и качеств кандидата на эту должность. Качества менеджера зависят от задач, производных от целей организации

Шкала требований к персоналу управления имеет несколько разрядов. Например, пятибалльная шкала может выглядеть следующим образом:

- 1) ограниченно соответствует требованиям;
- 2) существенно соответствует;
- 3) весьма соответствует;
- 4) полностью соответствует;
- 5) в высшей степени соответствует.

Оценка качеств менеджера может быть представлена в различной форме, например в виде линейного профиля или полярного профиля оценок, основанного на противоположных качествах, например: непостоянный — стабильный, мягкий — жесткий, подозрительный — доверчивый, нуждающийся в защите — независимый.

Полярный профиль оценок может включать и ряд других противопоставлений вместе с их оценками в баллах. Такой профиль образуется при обобщении экспертных оценок.

Не существует требований, полное соответствие которым гарантировало бы приход наиболее подходящего менеджера. Но профессиональный успех по определенным качествам можно предвидеть и способствовать его достижению в интересах организации и самого менеджера.

Немецкая модель требований к руководителю предприятия средних размеров (И.Альтен) представлена в таблице 16.1:

Таблица 16.1

**Немецкая модель требований к руководителю**

Качества	Значимость, %
1. Общая интеллигентность	18,1
творческие способности	5,9
предвидение («дальновидность»)	5,0
сила решения	4,1
умение писать деловые письма, вести переговоры	3,1
2. Способности как менеджера	32,5
знание науки управления (производственный менеджмент)	14,1
талант предпринимателя	10,1
знание науки управления людьми (социальный менеджмент)	8,3
3. Специальные знания	25,6
экономика	11,1
Техника и технология	8,5
Профессиональные (знание своего дела)	6,0
4. характерные требования	23,8
Готовность к работе в новых условиях	8,3
Осознание реальных возможностей	8,3
Физическая выносливость	7,1
Внешний вид	0,1
Итого	100

Приведенная модель требований к менеджеру является примером систематизации качеств, которая может быть использована в качестве инструментов кадрового регулирования или анализа.

Основные причины расторжения руководителями контрактов с менеджерами и поражений на конкурсе менеджеров – недостатки той или иной группы качеств.

Требования профессии отражаются в профессиограммах, разрабатываемых специалистами на основе наблюдения за работником в процессе труда, включая проведение психофизиологических измерений, хронометража, фотографии рабочего времени, построение социометрических матриц взаимодействия работников, анализ информационных потоков. Прежде всего разработчики профессиограмм руководствуются мнением опытных работников, занимающих данное рабочее место (или рабочее место, схожее с оцениваемым), и вышестоящего руководителя.

Профессиограмма — это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку.

Структура профессиограммы показана в табл. 16.2.

На основании сравнения индивидуальных особенностей работника с нормативами профессиограммы можно сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда.

*Таблица 16.2*

### Структура профессиограммы

Раздел	Содержание раздела
Профессия	общие сведения о профессии; изменения, которые произошли с развитием НТП; перспективы развития профессии
Процесс труда	характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, продукция, орудия труда, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место, рабочая поза
Санитарно-гигиенические условия труда	работа в помещении или на воздухе; шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдыха; монотонность и темп труда; возможности производственных травм, профзаболеваний; медицинские показания; льготы и компенсации
Психофизиологические требования профессии к работнику	требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам
Профессиональные знания и навыки	перечень необходимых знаний, умений и навыков
Требования к подготовке и повышению квалификации кадров	формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста

Чтобы наиболее полно и эффективно использовать трудовой потенциал коллектива организации в целом, необходимо выявить, какой трудовой потенциал имеет каждый работник, как он меняется на различных этапах жизни, как количественно и качественно его измерить, и какие условия необходимы для полной реализации этого потенциала.

Для определения потенциала человека необходимо выделить все его обобщенные характеристики, влияющие прямо или косвенно на эффективность труда, оценить их значение и приоритетность.

Основными характеристиками трудового потенциала работника являются:

- возраст;
- здоровье — физическое и психическое состояние, вес, режим и качество питания, занятие физической культурой и спортом, употребление алкоголя, курение и т.д.;
- личностные характеристики — тип темперамента, черты характера и т.д.;
- подготовка — общеобразовательная, профессиональная, экономическая, способность к профессиональному росту, непрерывному образованию и т.д.;
- отношение к труду — творчество, дисциплина, ответственность, инициативность и т.д.;
- опыт, навыки к труду, стаж работы в данной профессии, специальности;
- семейное положение — семейный, одинокий, наличие детей, материальное положение семьи, микроклимат в семье и т.д.

Каждую из рассмотренных обобщенных характеристик можно разукрупнить и в пределах общей ее оценки дать оценку каждого ее отдельного элемента и подэлемента. Чем больше дифференцирован трудовой потенциал человека, тем глубже и полнее его измерение.

В менеджменте остается нерешенной проблема определения значимости требований к менеджеру, что означает расчет степени влияния его качеств на качество работы. Здесь все зависит от хозяйственных ситуаций.

Проблема определения значимости качеств менеджера чаще всего решается путем сравнительной оценки различных требований, Решающим является не значимость наличия определенного качества, а поля действия или сферы влияния данного качества. Критериями оценки значимости менеджера служат потребности практики, а также трудности, которые необходимо преодолеть в процессе развития персонала с данными качествами. При этом учитывается не только полезность качества, но и его дефицитность.

Требования к знаниям менеджера в западных странах значительно выше, чем по всем остальным качествам. Как показали исследования, для руководителей предприятий Беларуси наиболее харак-



терны такие качества, как ответственность, трудолюбие, причем значимость сферы действия этих факторов все еще остается приоритетной даже по отношению к знанию менеджмента, техники, технологии.

19 качеств идеального руководителя по убыванию их значимости:

- формирование эффективной команды;
- способность слушать;
- самостоятельность в принятии решений;
- удержание высококвалифицированных специалистов;
- окружение «надежными» людьми;
- энергичность;
- способность к инновациям;
- умение видеть;
- высокие моральные качества;
- сильный облик;
- сила воли;
- зрелость;
- интернациональная направленность;
- ориентация в новых технологиях;
- умение подать себя;
- честолюбие;
- внешний вид;
- удача;
- демократизм.

Понятие ответственности менеджера.

Ответственность менеджера – личная потребность и необходимость квалифицированного подхода к принятию / реализации управленческого решения, способность предвидеть последствия своих действий, личную причастность к делу.

Собственная ответственность – обязанность отвечать за собственные действия и их последствия. Вступает в силу вместе с принятием решения о собственных действиях, т.е. до самих действий.

Чужая отв. – обязанность отвечать за решения / действия других (рангом ниже) носителей решений / исполнителей действий.

Перед собой – имеет место в случае, если принимающий решение и его исполнитель являются одним лицом.

Внешняя – ответственность по отношению ко внешним объектам, зависящим от деятельности организации.

Внутренняя – по отношению ко внутренним объектам организации.

Общественная – учитывает интересы общественного благополучия.

Социальная – учитывает социальные интересы сотрудников.

Экологическая – по отношению к окружающей среде.

Ответственность менеджера обусловлена интересами собственников и организации. Во имя этих интересов менеджеры реализуют деловые цели, стремление к которым иногда приходит в противоречие с другими интересами.

Интересы, которые затрагивают деятельность менеджера:

- Собственников организации и пайщиков (например, сохранение фондов, прибыль ...)
- Наемных работников и сотрудников (доходы, социальное обеспечение, пенсии, гарантии места работы...)
- Потребителей (товары, цены, качество, гарантии, обслуживание, информация)
- Общественности (экология, общественные проблемы...)
- Конкуренентов (правила конкуренции и профессиональной этики).

## **17. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

Следует различать 3 вида обучения:

Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения (подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности).

Повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт).

Переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт).

Цели обучения:

- продвижение по служебной лестнице (создание резерва на управленческие должности);
- предотвращение профессиональной деградации специалистов;
- повышение производительности и качества труда, а также качества продукции;
- удержание работника в организации, сохранение его для фирмы;
- нахождение сотрудниками тех видов работ, которые соответствуют их темпераменту, запросам и характеру специальности.

Принципы обучения взрослых людей:

- актуальность (учебного материала)
- участие (активность в учебном процессе)
- повторение (для закрепления в памяти нового)
- обратная связь (подведение итогов обучения, оценка)

Условия и порядок непрерывного профессионального обучения рабочих на производстве, их переподготовка и повышение квалификации регулируются главой 15 Трудового кодекса РБ, Типовым положением о непрерывном профессиональном обучении рабочих, утвержденным приказом-постановлением Мин образования и Мин труда РБ от 2 июня 1995г №201/51, с изменениями и дополнениями от 9 октября 1996 №434/74, др. актами законодательства.

Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель обучения. Это циклическая модель, ее цикл похож на циклы, существующие в других видах проектных работ. С небольшими модификациями она может применяться в качестве основы для работы как специалистами по обучению, так и линейными менеджерами (рис.17.1).

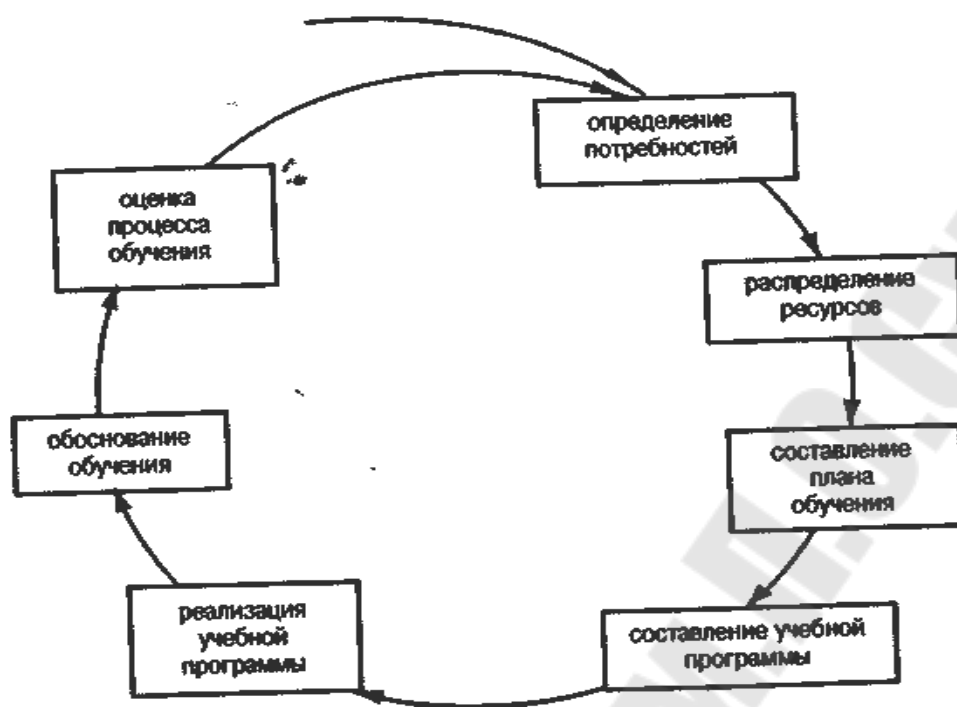


Рис. 17.1 – Модель систематического обучения

### 1. Определение потребностей в обучении

Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы (после консультаций с линейными менеджерами); с анализом ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

Потребности в обучении коллектива отдела или подразделения определяются линейным менеджером этого подразделения, при этом анализируются критические случаи в работе отдела.

Наиболее детальный анализ потребностей в обучении происходит на уровне самой работы. Основное требование здесь — определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе реального выполнения конкретной работы. Должностная инструкция, детально расширенная для организации обучения, может служить полезным материалом для выделения и описания знаний, навыков и установок, необходимых для выполнения каждой из составляющих задачу действия на требуемом уровне.

При анализе важно учитывать, что люди хотят сами, что им самим необходимо для личного развития.

### 2. Распределение ресурсов

Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, будут являться средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения (время обучающего, если он является сотрудником организации, и время обучаемого). Время на обучение должно специально планироваться в рабочем расписании.

Один из способов убедить руководство увеличивать ресурсы на обучение состоит в том, чтобы относиться к обучению как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал» (был разработан Г.С. Беккером, специалистом по трудовым ресурсам).

### 3. Составление учебных планов и программ

Программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников или группы сотрудников, составляются квалифицированными специалистами по обучению. Общие принципы проведения обучения возлагаются на линейного менеджера.

При подготовке учебного плана необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к выполняющему ее лицу. Следует помнить о наличии специальных требований к персоналу, предназначенных для отбора и приема на работу.

Необходимо определить конкретные функции или элементы рабочего процесса, требующие улучшения или развития. То, что Вы надеетесь достичь с помощью обучения, должно быть зафиксировано в четко сформулированных целях обучения.

Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей.

Выяснение целей обучения дает возможность ответить на следующие вопросы: когда и в течение какого периода проводится обучение? Каков наиболее подходящий метод обучения? Кто может предложить наиболее оптимальное содержание курсов и, таким образом, обеспечить обучение? Где его лучше проводить?

Методы обучения классифицируются по формам на:

1. внутривыпускное обучение (осуществляемое на рабочем месте); Определяющий признак – обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя.

2. внепроизводственное обучение (вне рабочего места, вне стен организации). проводится внешними учебными структурами
3. методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей.

В таблице 17.1 представлены различные методы обучения, используемые организациями в ходе реализации систематической модели обучения.

Таблица 17.1

### Методы обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
«Копирование» - работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека. (В старину это называли «отдать в подмастерье»).	Курсы повышения квалификации в специализированных центрах или вузах (чтение лекций по теории, методическим основам и передовому опыту); Конференции и семинары.
Наставничество - занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы.	Деловые игры - коллективная игра (обычно с компьютером), включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений.
Делегирование - передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы.	Учебные ситуации - реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа. При этом устраняются жесткие рамки времени, которые сковывают мысль в производственной обстановке.
Метод усложняющих заданий - специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительная ступень - самостоятельное выполнение задания.	Моделирование - воспроизведение реальных условий работы (использование тренажеров, решение задач из практического опыта) (для обучения руководящих кадров).
Ротация - работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта. Обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев.	Тренинг сензитивности – участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими. Проводится в присутствии психолога.

*Окончание таблицы 17.1*

<b>Обучение на рабочем месте</b>	<b>Обучение вне рабочего места</b>
Использование учебных методик, инструкций (например: как работать с конкретной машиной и т.п.).	Ролевые игры (моделирование ролевого поведения) - работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта (обычно в межличностном общении) и получает подтверждение правильности своего поведения.

Большинство перечисленных выше методов могут быть скомбинированы между собой. К сочетанию этих двух методов можно отнести брифинги, программируемое обучение, лекции, обучение с помощью компьютера, практические занятия, дистанционное обучение.

Основные преимущества и недостатки способов предоставления обучения перечислены в табл. 17.2

*Таблица 17.2*

**Преимущества и недостатки методов обучения**

<b>Обучение на рабочем месте</b>	<b>Обучение вне рабочего места</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации.</li> <li>+ Могут использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в Вашей организации, а также процедуры и/или методы выполнения работ.</li> <li>+ Может быть экономически выгодным, если имеются достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии.</li> <li>+ Переходить от обучения на учебных примерах к непосредственному выполнению работы легче, если учебный материал непосредственно связан с работой</li> <li>- Участники встречаются только с работниками этой же организации</li> <li>- Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае, если оплачены внешние курсы с использованием безвозвратной формы оплаты.</li> <li>- Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя какие-то вопросы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций</li> <li>+ Может использоваться дорогостоящее оборудование, которое, возможно, окажется недоступным в стенах Вашей организации</li> <li>+ Может быть экономически более выгодным, если вы имеете достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении.</li> <li>+ Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен вне стен организации, а не внутри Вашей организации</li> <li>+ В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы.</li> <li>- Вряд ли точно соответствует потребностям организации</li> <li>- Доступность и частота обычно установлены внешней организацией</li> <li>- Если участники были отозваны с курсов, оплата может быть и не возвращена.</li> <li>- могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы</li> </ul>

Хотя развитие техники в перспективе будет оказывать все большее влияние на процессы обучения, оно вряд ли сможет полностью исключить личные контакты человека с человеком. Это еще раз подчеркивает важность роли руководства в процессе подготовки персонала.

Коучинг (Т.Голлуэй, америк. автор книги «Играя в теннис внутри себя»), оказал огромное влияние на процесс возникновения профессии коуча в менеджменте Британии)

– это процесс, способствующий реализации обучения и развития и, следовательно, повышению компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося;

– это раскрытие потенциала личности для максимизации собственной производительности и эффективности.

Коуч развивает самосознание и чувство ответственности у человека, занятого профессиональной деятельностью (освобождает самопознание и потенциалы, скрытые в каждом работнике).

Ключевыми навыками коуча являются обыкновенное умение задавать вопросы и обеспечивать обратную связь, а также использовать методику GROW.

Виды коучинга для организации:

- индивидуальный коучинг, проводимый сторонним консультантом, как правило, для менеджеров и руководящих лиц;
- управленческий (руководящий) коучинг как управление сотрудниками, ориентированное на развитие организации, повышение эффективности исполнителей;
- групповой коучинг, направленный на группу лиц без строгих функциональных взаимосвязей;
- коучинг для отдельно взятого проекта, например формирование группы исполнителей;
- системный коучинг. Аналогичен групповому, но проводится с лицами, между которыми существуют прочные системные связи (коучинг организационного развития, корпоративный) с целью упорядочить взаимодействие, вовремя прояснить острые моменты, учесть интересы организации в целом и иметь свою специфику на каждой иерархической ступеньке.

Модель процесса коучинга (4 стадии):

1) Анализ ситуации и сбор необходимой информации. Обучающийся должен осознать потребность в улучшении своей проф.деятельности, сам этого захотеть. Полезно иметь четкие стан-



дарты или описания проф.компетентности, на овладение которыми направлено обучение

2) Планирование системы ответственности. Индивид принимает на себя ответственность за результаты. Ученик должен согласовать с менеджером план личного развития. (чего достигнуть, как, когда, где, в какие сроки, с кем)

3) Реализация плана с использованием стилей, техник и навыков. (в соответствии с ситуацией, в которой действует обучаемый, а также с личными навыками коуча). – от «директивного» стиля до «свободного»

4) Оценка результативности. Анализ и выводы по плану личного развития сразу же после его окончательного выполнения.

Техники реализации программы обучения:

Техника «3-Д» (техника трех измерений - ситуация, люди, вы); методика GROW (цель *Goal*, ее реальность *Reality*, варианты действий *Options*, воля к действию *Will*).

Преимущества коучинга:

- улучшение продуктивности деятельности
- развитие персонала, его уверенности в себе
- улучшение микроклимата на рабочем месте
- высвобождение времени менеджера для других задач
- снижение стресса для всех участников
- высокая гибкость и адаптивность к изменениям

На результаты обучения влияет непосредственное участие менеджера во всем цикле рассмотренной выше систематической модели обучения, начиная с определения целей, составления учебных планов и контроля хода обучения. Кроме этого, важен еще один аспект: должны быть созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний. При проверке результатов обучения необходимо убедиться, что каждому, прошедшему курс обучения, созданы условия для применения полученных знаний при выполнении повседневных обязанностей.

То, чему работник обучился, только тогда принесет пользу, когда будет перенесено из учебной аудитории на рабочее место. Может случиться, что, возвратившись на свое рабочее место, полный энтузиазма, он не встретит поддержки и не сможет воспользоваться обратной связью. Через какое-то время социальная среда заставит его вернуться к тому, как он действовал раньше. Теряется все ценное, что

дало обучение, а в худшем случае отвергаются все мотивирующие факторы в потребности обучения.

Оценка обучения возвращает нас назад, к началу цикла обучения. С помощью такой информации мы имеем возможность совершенствовать учебные планы, сделав их более соответствующими поставленным целям, сконцентрировать внимание на дальнейших потребностях в обучении конкретных сотрудников.

Полная оценка обучения должна помочь ответить на вопросы, связанные с расчетом эффективности затраченных средств на обучение. Это наиболее сложный уровень оценки инвестиций и их окупаемости. Она должна проводиться не только на уровне одного работника, но также на уровне отдела и организации — специалистами кадровых и бухгалтерских служб.

## **18. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

Под оценкой персонала обычно подразумевается запланированная, строго формализованная и стандартизированная оценка сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности. Оценка персонала всегда персонифицирована и служит основой развития и одной из важнейших проблем кадровой политики на предприятии, особенно в период его приватизации или реструктуризации.

Методы оценки персонала являются средством для достижения определенной цели, например справедливой оплаты труда, оптимального использования сотрудников в соответствии с их знаниями и опытом, эффективного планирования повышения квалификации сотрудников, планирования карьеры.

Основные методы оценки работы персонала:

Определение рабочего стандарта. Ориентирован на исполнительский персонал в сфере материального производства; заключается в установлении стандартов или нормативов и в последующем сравнении рабочих показателей каждого работника с этими стандартами. Рабочие стандарты определяют, каким должен быть нормальный результат работы за единицу времени (рабочий день, неделю, месяц) — средняя производительность труда.

Шкалы оценки. (самый распространенный) Руководитель оценивает степень развития у работников деловых качеств, склонность к определенным видам рабочего поведения или готовность к достижению определенных рабочих результатов. Предполагается использова-

ние специальных оценочных форм. Оцениваются: профессиональные знания, качество и количество работы, способность к самостоятельной работе, уровень развития проф. навыков и др.

Управление целями. Используется прежде всего при оценке деятельности руководителей и специалистов. Основан на постановке перед исполнителями целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год) – объем продаж, прибыль в рублях, количество рекламаций (претензий заказчика) и др. Предполагает: постановку целей, планирование работы, текущий контроль, оценку достигнутых результатов и подведение итогов.

Метод контрольных карт. Включает в себя ответы «да» и «нет» на серию вопросов, касающихся поведения сотрудника. Все вопросы имеют различную значимость (уд.вес). Опрашиваемые не должны знать ключа к этим вопросам:

Вопросы	Да	Нет
1. Были ли у Вас случаи нервных срывов в общественных местах?		
2. Хвалите ли Вы своих коллег перед всеми?		
3. Охотно ли Вы выполняете порученную Вам работу?		

Оценка через написание эссе (эссе – прозаический этюд, представляющий общие или предварительные соображения о каком-либо предмете или по какому-либо поводу). Может использоваться, когда необходимо оценить специфическую, трудно нормируемую деятельность. Оценивающий описывает, как тот или иной сотрудник выполняет свою работу. Предварительно могут быть разработаны определенные стандарты для написания эссе (рабочие достижения, уровень проф.подготовки, оценка проф.потенциала, потребность в обучении и повышении квалификации, возможность служ. продвижения и др.).

Оценка через экстремальные ситуации. Основана на анализе письменных докладов по поводу различных инцидентов, связанных с трудовым поведением сотрудника (позитивные и негативные моменты). В рамках определенного периода времени эти доклады становятся базой для формирования оценки.

Самооценка. Служит получению представления о целях, которые сотрудник себе ставит, и о проблемах, с которыми он сталкивается и которые его больше всего вонуют.

## Примерная карта самооценки

Проблемы для самооценки	Оценка, которую вы даете
1. Проблемы работы -нравится ли мне сегодняшняя работа? -какой именно деятельностью в фирме я хотел бы заниматься? -какие производственные проблемы я бы смог решить по-другому? (конкретно, как) и т.п.	5 4 3 2 1
2. Вопросы взаимоотношений в организации -какие проблемы необходимо в 1 очередь решить моему руководителю? -как я оцениваю взаимоотношения в коллективе? -по какой причине я даю такую оценку (подробно) и т.п.	5 4 3 2 1
3. Вопросы саморазвития -какие цели я себе поставил в этом году в своей работе? -какие из своих достижений за прошлый год я хотел бы отметить? И т.п.	
4. О моем характере и интересах -что я могу сказать о своей личности (сильные и слабые стороны)	

Методы ранжирования (прямое, чередующееся, парные сравнения). Дают возможность производить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом.

Прямое ранжирование требует от оценивающего проранжировать работников по какому-то определенному показателю /одновременно по нескольким (проф.компетентность, самостоятельность, уровень развития лидерских качеств...). Самый лучший работник получает высший ранг, а худший – низший. (сумма рангов по показателям определяет ценность работника для организации)

Чередующееся ранжирование по любому критерию (способность к наставничеству, производительность, качество работы и др.). Фамилии работников перечисляются с левой стороны листа. Руководитель выбирает самого ценного работника из списка, зачеркивает его слева и пишет первым по порядку с правой стороны листа. Затем выбирает наименее ценного, зачеркивает и пишет последним с правой стороны. Процесс повторяется для всего списка. В результате работники справа проранжированы по убыванию ценности.

Парные сравнения используют матрицы парных сравнений. (количество сравнений =  $N \cdot (N-1) / 2$ , где  $N$  – число работников) (при  $N=10$  – 45 сравнений, при  $N=15$  – 105 сравнений – метод громоздкий, если оценивается большое количество людей).

Набравший самое большое количество плюсов – самый эффективный по выбранному критерию:

Фамилия	1	2	3	4	Сумма
1. Борисов	0	+	+	+	3
2. Конев		0	+		1
3. Гаев			0		0
4. Лоев		+	+	0	2

Система тестов позволяет провести проверку: достигнутого уровня знаний или навыков; способности к обучению; умственных способностей; интересов; характерологических особенностей и др.

Выбор метода зависит от оцениваемых характеристик и решаемых задач.

В сочетании с системой премирования система оценки труда сотрудников является идеальной как для мотивации сотрудников, так и для существенного влияния на их будущее поведение и отношение к поставленным перед ними задачам.

Существуют три основных, традиционно применяемых блока методов оценки персонала:

- оценка по деловым качествам (балльная или небалльная, т.е. оценка на основе выбора вариантов качеств, которые наиболее соответствуют личности оцениваемого);
- оценка по результатам деятельности, в частности по степени выполнения установленных задач с учетом их значимости;
- система тестовых методов оценки.

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

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

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

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

4. Применение дискретной оценки вместо непрерывного процесса измерений показателей оценки, включающей оценку прошлого вместо опережающей оценки будущего развития.

5. Ошибочное соотношение оценки персонала с общей системой его развития.

6. Недостаточное внимание к отношениям между оценивающими и оцениваемым, обуславливающее субъективный подход к выбору экспертов или методик оценок, настроению и мотивации тех, кто участвует в оценке.

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

Вероятными ошибками использования методов оценки на практике могут быть:

- нарушение процедур и сроков проведения оценки;
- эффект субординации или неформальных отношений;
- тенденции к мягким, жестким или усредненным оценкам, формализм;
- несоблюдение границ использования выбранного метода оценки;
- вольная трактовка результатов оценки, превышение или занижение их роли.

Основой успеха служит систематическая оценка персонала, т.е. оценка на основе одинаковых правил, одинаковых целей, через одинаковые интервалы времени, по одинаковым критериям и процедурам и сравнение результатов оценки по возможности для одинаковых уровней управления. Систематизация оценки означает не ее унификацию, а ориентацию на определенную систему методов.

Оценка результативности труда – одна из функций по УП, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

На показатели конечных результатов труда работников управления влияют следующие факторы:

- 1) естественно-биологические (пол, возраст, здоровье, умственные и физические способности, климат, географическая среда, сезонность и др.)
- 2) социально-экономические (состояние экономики; государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы; квалификация; мотивация труда; уровень жизни; уровень социальной защищенности ...)
- 3) технико-организационные (характер решаемых задач, сложность труда, состояние организации производства и труда, условия труда, объем и качество получаемой информации, уровень использования научно-технических достижений...)
- 4) социально-психологические (отношение к труду, психофизиологическое состояние работника, моральный климат в коллективе ...)
- 5) рыночные (развитие многоукладной экономики, предпринимательства, уровень приватизации, конкуренция, инфляция, безработица и др.)

Результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем / степенью достижения цели управления при минимальных затратах. Большое значение имеет правильное определение количественных и качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения. При выборе показателей оценки необходимо учитывать:

- 1) для решения каких конкретно задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнения и т.п.)
- 2) для какой категории и должности работников устанавливаются показатели.

Результат труда руководителя выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделения (выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов ...), а также через социально-экономические условия труда подчиненных (уровень оплаты, мотивированность).

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

Примерный перечень количественных показателей по некоторым должностям руководителей и специалистов:

- руководитель организации (прибыль, рост прибыли, оборот капитала, доля на рынке)

- управляющий банком (объем кредитов и их динамика, рентабельность, количество новых клиентов)
- менеджер по персоналу (количество вакантных мест, количество претендентов на 1 вакантное место, коэффициент текучести)

Также могут использоваться косвенные показатели: оперативность работы, напряженность, интенсивность, сложность, качество труда и т.п.

Для оценки результативности чаще всего используется балльный метод.

Современные методы оценки руководителей представляют собой комплекс методов оценки результатов управленческого труда и пригодности к нему, иначе говоря, оцениваются фактические результаты работы на конкретной управленческой должности и потенциальные способности к труду на этой должности, т.е. потенциал личности.

## 19. КАДРОВЫЙ АУДИТ

Аудит – документальная проверка данных в соответствующей профессиональной деятельности, устанавливающая уровень их соответствия установленным критериям, нормам, стандартам.

Кадровый аудит – оценка эффективности работы с персоналом – как в целом, так и по отдельным этапам, выявление узких мест в этой работе и способов их разрешения.

Оценке могут быть подвергнуты 3 основных аспекта организационной реальности:

- кадровые процессы – направления деятельности организации по отношению к персоналу;
- строение организации (ее структура) – соотношение и соподчиненность основных элементов, степень гибкости конфигурации оргструктуры;
- качественные и количественные характеристики персонала.

Этапы кадрового аудита:

- определение цели аудита. Общая цель аудита состоит в формировании мнения аудитора о степени соответствия реального состояния элементов системы управления персоналом принятым стандартам, правилам, нормам. Аудит призван определить, сформирована ли профессиональная управленческая деятельность.
- формирование набора рабочих стандартов. Позволяет регламентировать выполнение функций управления по содержанию и времени,



сформировать критерии для оценки деятельности аппарата управления.

- выбор и заполнение учетных форм. Позволяет наглядно отразить состояние ключевых элементов системы управления персоналом, используя действующую в организации систему учета и отчетности.
- выявление и оценка отклонений. Является основным этапом аудита, обеспечивающим принятие последующих решений, а также аудиторского заключения. Оценочная шкала, как правило, включает три уровня: стабильно профессиональный, преимущественно профессиональный, непрофессиональный уровень управления.
- составление аудиторского заключения. Аудиторское заключение включает следующие части; наименование заключения, адресат аудиторского заключения, вводная часть, сфера аудита, мнение аудитора, название аудиторской фирмы и ее реквизиты, подписи аудиторов и дата аудиторского заключения.

К числу основных направлений и индикаторов кадрового аудита относятся (таблица 19.1):

*Таблица 19.1*

### **Направления и индикаторы кадрового аудита**

<b>Направления кадрового аудита</b>	<b>Индикаторы</b>
оценка корпоративной культуры организации	понятие и модели культуры, пирамида ценностей, наличие и формулировка миссии, стратегии организации, закрепление моральных ценностей и социальной ответственности в учредительных документах, кодексе, правилах внутреннего распорядка, должностных инструкциях
оценка корпоративного управления	понятие и модели организационных структур, процедуры работы с акционерами, с акциями, сбалансированность прав и ответственности
оценка кадровой политики организации	соответствие стратегии, наличие расчетов численности персонала, согласованность с социальной политикой государства, наличие планов привлечения персонала, наличие профессиональных и психологических портретов (требований) должностей в организации
оценка безопасности персонала и организации	наличие стратегии управления рисками, наличие документов, определяющих понятия коммерческой тайны, конфиденциальной информации, персональной информации, а также правила работы с ними (подписки о неразглашении, условия в контрактах)
оценка эффективности использования персонала	показатели оценки, система учета вклада каждого, контроля работы, условия анализа и представления результатов

Направления кадрового аудита	Индикаторы
оценка социально-психологического климата	показатели оценки, техника учета, контроля, управления (корректировки), процедуры поощрений и наказаний, порядок работы с общественными объединениями
оценка системы поощрений и компенсационных программ	наличие расчетов по труду и заработной плате, обоснованность систем стимулирования, наличие систем экспресс-анализа эффективности систем стимулирования, состояние нормирования труда
оценка системы профессионального развития персонала	показатели аттестации, порядок проведения аттестации и принятия решений о продвижении, порядок работы с резервом, система обучения персонала

Инструменты проведения аудита персонала:

- ✓ интервью. Дорогостоящая процедура, и обычно используется только в отношении немногих работников для анализа рабочего процесса, выяснения суждений работников по определенным вопросам;
- ✓ анкетные опросы и обзоры. Использование анкет позволяет получить большое количество фактов от большого числа людей для оценки взаимоотношений, в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций;
- ✓ анализ официальных документов (отчетов). Помогает определить соответствие деятельности в области управления персоналом требованиям законодательства и положениям кадровой политики организации, а также выявить проблемные области. Обычно используются следующие отчеты: отчет безопасности и здоровья, жалобы, изучение системы вознаграждений, изучение кадровой политики и программ, учет работников, специальные программы и др.;
- ✓ внешняя информация. Большинство внешней информации поступает из опубликованных государственных статистических данных, отраслевых сборников, периодики научно-практического характера. Эти данные позволяют аудитору получить информацию по наиболее важным для оценки современного состояния экономики индикаторам: среднемесячной заработной плате, просроченной задолженности по ее выплате, среднему числу замещенных рабочих и вакантных мест, движению кадров, прогнозам предприятий по высвобождению персонала, отработанному времени, вынужденной неполной занятости и потерям рабочего времени по этой причине, условиях труда работающих, уровне и динамике производительности труда;

✓ эксперименты в области управления персоналом, позволяющие службе управления персоналом сравнивать экспериментальную и контрольную группы в реальных условиях.

Диагностика организационной структуры с точки зрения ее адекватности современной ситуации в организации позволяет выявить организационные патологии. Типы патологий:

- господство структуры над функцией – если выявляется подструктура, не выполняющая существенных для деятельности организаций функций или не имеющая потребителя (внутреннего или внешнего) своих услуг;

- бюрократизация – если выявляется структура или функция, деятельность которой не регламентирована требованиями технологии и корпоративной культуры, а осуществляется в соответствии с индивидуальными предпочтениями и целями работающих в ней сотрудников;

- стагнация – потеря оргструктурой гибкости (если структура не изменялась длительное время, несмотря на изменение деятельности, персонала, внешней среды);

- дублирование организационного порядка – выявление участка технологии или функции, которая дублируется несколькими подразделениями одновременно.

Аудит кадрового потенциала отвечает на вопрос, обладает ли организация достаточным человеческим ресурсом функционирования и изменения, способен ли персонал работать достаточно эффективно и в соответствии с выбранной стратегией.

Для этого необходимо оценить:

- кадровый состав;
- особенности самого персонала;
- наличие профессионально важных качеств и характеристик.

Оценка кадрового состава должна включать:

- 1 – оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления;
- 2 – оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;
- 3 – анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;
- 4 – анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- 5 – оценку текучести кадров.

Оценка кадрового потенциала предполагает:

- 1) диагностику основной ориентации управленческого персонала – ориентация на задачу (руководитель предполагает, что группа сможет эффективно функционировать, если будет четко и однозначно определенная цель) или отношения (любая задача м.б. решена группой, если в ней создан оптимальный социально-психологический климат, существуют доверительные отношения, партнерство);
- 2) распределение управленческих ролей. Организация будет функционировать эффективно, если на высшем уровне управления в ней будут представлены управленцы и руководители, на среднем уровне – администраторы и организаторы, а в низовом звене – руководители;
- 3) умение проектировать. Современная организация должна быть обеспечена достаточным количеством проектировщиков, людей умеющих создавать технологии реализации деятельности и решения проблем в конкретных ситуациях (ориентируясь на результат и условия);
- 4) сверхнормативную активность – ориентация сотрудников на превышение задач, которые были перед ними поставлены;
- 5) инновационный потенциал – способность сотрудников принимать нестандартные решения;
- 6) способность к обучению – ориентация на овладение новыми знаниями и умение ими быстро овладевать в процессе самой деятельности;
- 7) ролевой репертуар в групповой работе – в состав группы должны входить исполнители разных ролей:
  - = работа по содержанию – аналитик, генератор идей, эрудит, критик, разработчик;
  - = организация групповой работы – организатор, координатор, контролер, тренер;
  - = создание благоприятной социально-психологической атмосферы в группе – эмоциональный лидер, диагност, интегратор.
- 8) удовлетворенность должностным статусом, ориентация на должностной рост, наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва.

Аудит кадрового состава и кадрового потенциала позволяет выявить:

- уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;

- качественную структуру управленческого потенциала (ролевая и психологическая структура);
- потребности в обучении;
- стили управления;
- социально-психологический климат;
- инновационный потенциал;
- основные источники сопротивления изменениям;
- распределение персонала в рамках организации (по уровням иерархии и функциональным направлениям).

В развитии любой фирмы существует вероятность наступления кризиса, определяемая не только ошибками в стратегии управления или поражением в конкурентной борьбе, но и объективными факторами колебания рыночной конъюнктуры, потребностей в периодической модернизации технологии, изменении организации производства, смене персонала или внешними экономическими условиями. Кризис в развитии фирмы – объективное явление, отражающее циклический характер развития.

Антикризисное управление – это управление, способное предотвратить или смягчить кризисы, обеспечить функционирование в режиме выживания в период кризиса и вывести фирму из кризисного состояния с минимальными потерями.

Кадровый аудит позволяет выявить:

- соответствие деятельности персонала и структур управления кризисной фирмы существующей нормативной базе;
- соответствие кадрового потенциала целям и задачам фирмы по выходу из кризиса;
- эффективность работы с персоналом по решению задач антикризисного управления;
- кадровые аспекты перспектив реализации различных стратегий преодоления кризисной ситуации на фирме;
- уровень и причины угроз негативных воздействий в отношении персонала и интеллектуального потенциала фирмы.

Существуют два принципиальных подхода к повышению уровня конкурентоспособности кризисного предприятия:

- 1) ликвидация имеющихся изъянов в структуре организации, реорганизация;
- 2) поиск уникальных черт фирм, создающих притягательный для потребителей образ фирмы.

Особенности кадровой политики и содержание конкретных кадровых программ зависят от стратегии деятельности организации, описываемой по двум параметрам: длительность планирования и тип стратегии.

Длительность планирования – это уровень просматриваемых перспектив:

- стратегический (3-5 лет);
- управленческий (1-3 года);
- практический уровень оперативного управления (до одного года).

Тип стратегии задает основные варианты целей и способов деятельности организации:

- предпринимательская – поиск новых рынков и продуктов;
- динамического роста – расширение присутствия на рынке;
- прибыльности – максимизация прибыли за счет снижения затрат, сокращения вложений в развитие производства;
- ликвидационная – продажа с целью изменения профиля деятельности или прекращения работы предприятия.

## 20. РУКОВОДСТВО ГРУППОЙ

Рабочая группа оказывает большое влияние на мотивацию не только ее членов, но и самого руководителя.

Первичная рабочая группа – это объединение людей для достижения деловых целей, которые в определенный, достаточно длительный промежуток времени регулярно непосредственно взаимодействуют друг с другом, причем каждый контактирует со всеми остальными, и осознают себя членами группы, идентифицируют себя с ней.

Оптимальной с точки зрения эффективности деятельности обычно считается группа в 7 человек ( $\pm 2$ ). В зависимости от характера деятельности и интересов, группа может насчитывать от 2 до 15 членов.

На основе первичных рабочих групп строятся и вторичные рабочие группы – коллективы более высокого уровня, например отдела, цеха, предприятия, объединения и т.п. Между членами вторичных групп нет регулярного контактного взаимодействия, работники могут вообще не знать друг друга.

Мы будем вести речь лишь о первичных рабочих группах.

Рабочие группы могут быть формальными и неформальными.

Формальные группы создаются администрацией по формальным правилам и структурно организуют фирму. Они обладают признаками:

- наличие общих целей;
- устойчивое взаимодействие для их достижения;
- признаваемые и поддерживаемые членами групп правила поведения;
- признание членства в группе.

Рабочие группы делятся на 3 типа:

- командные, состоящие из руководителя и его ближайших помощников;

- целевые (проектные или оперативные), объединяющие работников, выполняющих общее задание; члены такой группы могут быть из разных отделов и уровней иерархии.

- комитеты, представляющие собой относительно автономные группы, которым делегированы полномочия для выполнения определенных заданий, например кружки качества. Комитеты подразделяются на специальные, которые по мере достижения поставленных перед ними задач прекращают свое существование, и постоянные. Их создание эффективно в крупных фирмах.

Неформальная группа – система спонтанно сложившихся межличностных связей людей в коллективе, возникших на основе взаимного интереса, симпатии друг к другу. Для неформальных групп характерны неписанные правила поведения, влияющие на членов группы и регулирующие их действия и поступки (неформальные отношения).

Для рабочего коллектива они являются естественной и неустрашимой характеристикой, так как принадлежность к ним служит целям удовлетворения целого ряда социальных потребностей людей:

- в принадлежности;
- в безопасности;
- в помощи и поддержке;
- в признании;
- в общении;
- в эмоциональном контакте.

Неформальные группы делятся на:

- заинтересованные (или группы интересов), формируются для реализации определенного общего интереса (предъявления руководством требований о повышении зарплаты);

- дружеские, образуются на основе личных симпатий и взаиморасположения.

Для эффективности деятельности рабочей группы в целом необходимо оптимальное сочетание в ней формальной и неформальной структур и групп при ведущей роли первой из них, а также групповая сплоченность.

Спектр группового влияния на поведение отдельных работников достаточно широк. Группы оказывают разностороннее давление на своих членов в вопросах соблюдения групповых стандартов в области поведения, производительности, отношения к руководству, сверхурочным работам и т.п.

Во многих ситуациях сила воздействия группы на отдельного работника превышает угрозу санкций со стороны руководителя и даже превосходит зависимость от ритма, задаваемого техникой, поскольку повседневное моральное воздействие (осуждение, презрение, отказ в защите или психологической разрядке и т.п.), а иногда и другие санкции, налагаемые группой, переносятся человеком тяжелее, чем административные и иные меры, принимаемые руководством. Влияние группы на поведение отдельных работников может, как повышать, так и существенно снижать эффективность их работы.

Негативные проявления группового давления можно нейтрализовать. Например, руководитель может предложить группе повторно обсудить то или иное ошибочное, на его взгляд, решение, указав на его слабости. Если неформальное влияние руководителя в группе не столь велико, то нередко бывает целесообразно ограничивать влияние неформального лидера или способствовать биполярной структуре неформального лидерства в коллективе. Целесообразно также развивать в группе культуру толерантности, свободы мнений, критики, самокритики и дискуссий.

Задача менеджера состоит в том, чтобы совместить потребности отдельного работника, группы и задания в одно продуктивное целое.

Для этого ситуационная модель функционального руководства Джона Адаира, например, полагает руководителю использовать 8 осн. прикладных функций управления:

1. Определение задания. Необходимо иметь цель и разбить общее задание на ряд конкретных выполнимых заданий для исполнителей.

2. Планирование. Разрабатывая план, исполнитель автоматически принимает на себя часть ответственности за его реализацию.



3. Инструктаж. Необходимо довести задание и план до подчиненных

4. Контроль. Руководитель должен продумать меры контроля за ходом выполнения плана. (не забывая о самоконтроле)

5. Оценка работы. Подчиненные нуждаются в оценке своего труда, они ожидают похвалу и вознаграждение за хорошую работу.

6. Мотивация. Задача руководителя – применить теорию на практике, использовать премирование, продвижение по службе, личное признание и похвалу, награды и т.п., что дает стимул для работы коллектива.

7. Организация. Задача руководителя – организовать коллектив, создать работающую структуру, обеспечить необходимыми ресурсами и техникой (не забывая о самоорганизованности).

8. Собственный пример. Залог успеха – поведение, цели и установки руководителя, единство слова и дела.

Широкие возможности группы в повышении эффективности деятельности реализуются благодаря укреплению ее сплоченности, созданию команды.

Команда – это сплоченная рабочая группа, или трудовой коллектив (ориентированные на выполнение деловой задачи).

Формированию команды способствует наличие у членов группы качеств: умение слушать, сопереживать; готовность помогать другим; умение найти точки соприкосновения, общие ценности и интересы; четкость и ясность позиций; стремление уменьшить разброс мнений; открытость, гибкость.

Препятствуют: желание доминировать и(или) постоянно вступать в спор; запелляционные заявления; оценка идей других как плохих или неверных; привычка быть всегда правым; потребность быть победителем, брать верх; равнодушие, апатия, скука.

Условия формирования команды:

- люди, выполняющие работу, должны быть специалистами, выступать в качестве «экспертов» при решении возлагаемых на них задач;
- совокупный опыт и таланты людей, работающих в команде, должны превышать опыт и способности любого из тех, кто работает в одиночку;
- большинство людей должно иметь возможность в какой-то мере влиять на принятие тех решений, которые им приходится выполнять. Это повышает их заинтересованность в общем деле;

- каждый человек должен иметь склонности к творчеству, которые можно систематически использовать, привлекая его к участию в работе группы.

Создание команды начинается прежде всего с развития групповой сплоченности. И только при ее наличии обычная группа может стать командой.

Процесс становления команды проходит ряд стадий:

1. Стадия формирования. Члены группы знакомятся друг с другом, с организацией и условиями труда. Устраняются недоверие, настороженность и отчуждение в отношениях между работниками, появляется готовность сотрудничать.

2. Развитие коммуникаций и выработка механизма принятия групповых решений. Устанавливаются общие мнения, ролевые ожидания, нормы и позиции.

3. Формирование групповой солидарности. Члены группы получают удовлетворенность от самого факта пребывания в ней и помогают друг другу.

4. Стремление к максимизации группового успеха с помощью рационального использования индивидуальных способностей, возможностей и взаимопомощи, обеспечение неформального коллективного контроля за выполнением групповых заданий.

Факторы групповой сплоченности:

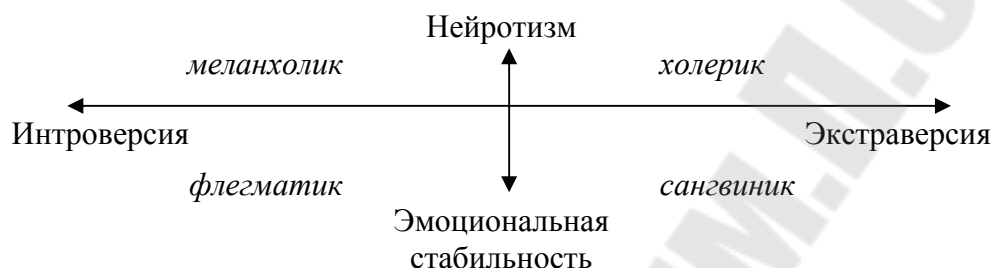
- 1) согласие между членами группы по поводу ее целей;
- 2) широкое общение и взаимодействие между членами группы;
- 3) не слишком большое, приемлемое для всех равенство социального статуса и происхождения членов группы;
- 4) демократизм групповых взаимоотношений;
- 5) положительное мнение членов группы друг о друге;
- 6) ярко выраженная у каждого члена группы потребность в тех преимуществах, в том числе защите, которые дает принадлежность к ней;
- 7) размер группы, достаточный для реализации ее целей и коммуникаций. Но он не должен быть так велик, чтобы подавлять внимание к ее делам и побуждать к разделению на микрогруппы. Оптимальный состав группы в количестве 5-9 человек. Группы с четным числом членов обычно более тщательно решают задачи, чем с нечетным;
- 8) пространственная близость (рабочих мест) – усиливает сплоченность;
- 9) преобладание положительного опыта в достижении группой своих целей и защите ценностей;

10) психологическая совместимость членов группы.

Одним из исходных моментов обеспечения психологической совместимости является учет особенностей темперамента членов группы.

Темперамент – это система эмоциональных и динамических (характеризующих быстроту психологических реакций и активность) свойств личности.

Базовая типология темпераментов включает 4 их типа: сангвиник, меланхолик, холерик, флегматик (Г. Айзенк и др.):



Знание и учет особенностей темперамента – важное условие обеспечения групповой совместимости и эффективности деятельности, а также оптимального распределения заданий.

Наиболее важные механизмы психологической совместимости:

1) подобие и взаимодополнение качеств взаимодействующих работников. Подобие – при формировании экипажей самолетов или судов, при работе на конвейере с заданным темпом; взаимодополнение – при разработке проектов (фантазия дополняется прагматизмом...)

2) контрастность свойств и качеств. Для полного отражения и восприятия реальности.

3) гомеостазис – саморегулирование системы, обеспечивающее поддержание равновесия с помощью обмена информацией; перераспределение ролей и функций, имеющее целью устойчивость и эффективность групповой деятельности. Группа сама гибко перераспределяет функции ее членов, выполняет работу отсутствующих (заболевших), изыскивает скрытые резервы.

Эмпирически сплоченность команды выявляется с помощью вопросов:

- считаете ли вы себя реальной частью группы?
- если бы Вам предложили такую же работу за равную зарплату в другой группе, подумали бы Вы о возможности перехода туда?
- как, лучше или хуже, выглядит Ваша группа в сравнении с другими группами организации?

- как Вы и Ваши товарищи уживаетесь друг с другом? Помогаете ли вы друг другу? Часто ли в Вашей группе бывают конфликты?

Одним из важнейших принципов методик по формированию сплоченных команд является умение управлять конфликтами, предотвращать и разрешать их.

## **21. ПРОФОРИЕНТАЦИЯ И ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

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

Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда.

Задачи профориентации:

- информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;
- создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
- определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Основными формами профориентационной работы являются:

- профессиональное просвещение, воспитание осознанной потребности в труде;
- профессиональная информация;
- профессиональная консультация.

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

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

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

Управление профессиональной ориентацией строится через формирование и развитие системы органов управления различного уровня. Общую координацию профориентационной работы осуществляют Министерство просвещения РБ, Министерство образования, Министерство труда РБ. На региональном и местном уровнях профориентационную работу проводят учебные заведения, центры занятости, центры профориентации. В реализации основных форм профориентационной работы им помогают организации, являющиеся главными потребителями результатов профориентации.

Качественный уровень профориентационной работы — одно из условий успешности трудовой адаптации работников.

Кроме того, профориентационная работа направлена еще и на престиж и привлекательность профессий и специальностей (в обществе, в различных социальных группах, для отдельного человека).

Престиж характеризует оценку какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей.

Привлекательность определяет желательность приобретения профессии или специальности тем или иным потенциальным работником.

Чем выше престиж и привлекательность профессии, тем сильнее стремление работника в ней закрепиться. При этом следует учитывать, что престиж и привлекательность работы могут быть связаны с авторитетом и популярностью конкретной организации. Она способна формировать свой положительный образ в глазах потенциальных сотрудников в процессе профориентационной работы.

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

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п.

От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Выделяются два направления адаптации:

= первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);

= вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя).

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько аспектов адаптации:

➤ психофизиологический — приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда; происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы

производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

➤ социально-психологический — приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе; происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

➤ профессиональный — постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.); характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.

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

Все аспекты адаптации персонала находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Успешность адаптации зависит от ряда условий; основные из них:

- качественный уровень работы по профориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);

- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, конкретной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов:

- структурное закрепление функции управления адаптацией;
- технология процесса управления адаптацией;
- информационное обеспечение этого процесса.

В качестве возможных организационных решений проблемы структурного закрепления функций управления адаптацией могут быть предложены следующие:

1) Выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2) Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. Следует заметить, что специалистом по управлению адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого функционального подразделения.

3) Развитие наставничества, которое в последние годы незаслуженно забыто в отечественных организациях. Зарубежные фирмы активно применяют наставничество, рассматривая его как форму доверия к опытному сотруднику, а также в качестве определенного этапа вето служебном продвижении. При этом наставничество поддерживается материальными стимулами. В качестве наставников мо-



гут вы ступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя. Этот опыт, берущий свое начало в Японии, в последние годы успешно развивается в европейских фирмах.

4) Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления. Во многих зарубежных фирмах эта служба структурно включена в систему контроллинга. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения новшеств и т.п.

Следует обратить внимание на важность проблемы управления нововведениями. Продуманная реализация данной функции становится фактором успешной адаптации работников к новым условиям труда.

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

- ◆ организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам адаптации;
- ◆ проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- ◆ интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- ◆ проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;
- ◆ специальные курсы подготовки наставников;
- ◆ использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником.

Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий.

Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;

выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;

выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.);

подготовка замены кадров при их ротации;

проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Кроме того, следует обратить внимание на реализацию принципов организации труда, оказывающих мотивационное воздействие на персонал и облегчающих процесс адаптации сотрудников. К таким принципам организации труда можно отнести:

- ◆ создание целевых проблемных групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;
- ◆ организация венчуров;
- ◆ определение рациональной степени свободы режима труда, широкое использование аккордного принципа работы;
- ◆ оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурсности и соревновательности подразделений, проектов и т.п.;
- ◆ гласность результатов труда (как групповых, так и индивидуальных);
- ◆ участие работников в управлении (использование методов групповой выработки решений, коллективного участия в разработке стратегических программ, делегирование полномочий и ответственности и т.п.);
- ◆ проведение совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;
- ◆ рациональное использование возникающих референтных групп, использование творческих методов выработки решений;
- ◆ обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки.

Центр тяжести информационного обеспечения процесса адаптации лежит на сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Эти показатели условно делятся на объективные и субъективные. К объективным относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах.

Кроме того, показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов, например, профессиональному аспекту (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места); социально-психологическому (степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе); психофизиологическому (степень утомляемости, уровень нервной перегрузки).

Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями. Они подразделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации и определяют собственную оценку работником: своего отношения к профессии и квалификации; отношений с коллективом сотрудников, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Здесь отличие состоит в том, что по отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации.

Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации. Вывод о ее успешном проведении делается на основе сравнения фактических и нормативных показателей.

## **22. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ**

Конфликт – высшая степень разногласий между двумя и более сторонами, которыми могут быть конкретные лица или группы.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Если конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает найти большее число вариантов, делает процесс принятия решений группой более эффективным, дает возможность самореализации отдельной личности, то это – созидательный (функциональный) конфликт по своим следствиям.

Если в результате конфликта не происходит достижение целей организации в целом и удовлетворение потребностей отдельной личности, то он является разрушительным (дисфункциональным) и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности работы организации.

Позитивные функции конфликтов:

- + выявление проблем;
- + разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;

- + получение новой информации об оппоненте;
- + сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом;
- + стимулирование к изменениям и развитию;
- + снятие синдрома покорности у подчиненных;
- + диагностика возможностей оппонентов.

Негативные функции конфликтов:

- большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте;
- увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- представление о побежденных группах как о врагах;
- чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;
- после завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива;
- сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»).

Менеджер по персоналу 20% своего рабочего времени затрачивает на разрешение конфликтов. Для того, чтобы управлять конфликтами, надо знать причины их возникновения, какими они бывают, как возникают и как их можно устранить.

Причины конфликтов:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- различие в целях, ценностях, моделях поведения, уровне квалификации, образования;
- взаимосвязь заданий, неправильное распределение ответственности;
- плохие коммуникации.

Типы конфликтов с точки зрения причин конфликтной ситуации:

- конфликт целей, т.е. когда стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем;
- конфликт во взглядах, идеях;
- чувственный конфликт – различие чувств и эмоций, лежащих в основе отношения личностей друг к другу.

Источники конфликтов:

- факты;
- ценностные понятия (что должно быть, как надо сделать);

- противоборствующие интересы (кто какую получит выгоду в контексте конкретной ситуации);
- нематериальные источники (усталость и др.).

#### Уровни конфликтов в организации

1. Внутриличный конфликт свойствен индивиду и по своей природе чаще всего является конфликтом целей или взглядов. Конфликтом целей он становится, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Конфликтом взглядов – когда индивид признает несостоятельность своих целей, идей, мыслей и поведения в целом.

2. Межличностный конфликт – самый распространенный тип конфликта, он вовлекает двух и более индивидов. Стороны противостоят друг другу с позиции целей, ценностей или поведения.

3. Внутригрупповой конфликт. Чаще всего представляет противоречие или столкновение двух или более групп. Как правило, возникает на профессиональной основе (конструкторы и технологи, производственники и маркетологи), эмоциональной (труженики и лентяи), социальной основе (управляющие и рабочие). Возможно перерастание в следующий уровень

4. Внутриорганизационный конфликт – конфликт приобретает в организации широкий охват и вовлекает представителей различных уровней и звеньев. Существуют различные виды внутриорганизационного конфликта:

- вертикальный (возникает между уровнями управления);
- горизонтальный (конфликт целей);
- линейно-функциональный (между линейным руководителем и специалистами);
- ролевой (обусловлен несоответствием задания и ролью индивида).

#### Модель конфликта

Большинство конфликтов (за искл. кратковременных трудовых) проходит в своем развитии шесть этапов:

I. Ситуация, предшествующая конфликту, является решающей для выявления его причин. Знание условий зарождения конфликта помогает пониманию его причинной обусловленности.

II. Одна из участвующих сторон инициирует конфликт, выдвигая ряд требований или претензий с целью добиться уступок или положительной реакции. Вызов определяет цели инициатора и основные причины конфликта и почти всегда в тактических целях сопровождается

ется угрозой или применением санкций (ряд мер от кратковременного прекращения работы и заканчивая длительной массовой забастовкой).

III. Первоначальная реакция на вызов. Она выражается в виде оборонительных, уклоняющихся или наступательных действий, цель которых – уклониться, уменьшить или нейтрализовать угрозу со стороны инициатора вызова или же снизить потери респондента.

IV. Момент наибольшего воздействия, оказываемого одной стороной на другую с целью преодоления сопротивления, выведения ситуации из тупика и тем самым разрешения конфликта в чью-либо пользу.

V. Урегулирование конфликта. Согласовываются условия завершения конфликта, достигаются новые договоренности либо о восстановлении исходного положения, либо о внесении коррективов в ранее существующие соглашения и договоренности на приемлемых для обеих сторон условиях.

VI. Определение последствий. Оценка потерь и выгод, которые могут произойти в результате развития или затухания конфликта (эффективности конфликта). Т.е. люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери, или потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат.

Управление конфликтами – это контроль над процессом и формами протекания конфликта с целью минимизации его издержек и максимизации позитивных результатов.

Обычно управление конфликтом направлено на его разрешение (устранение источника конфликта) или урегулирование (прекращение конфликтных действий и враждебности, снижение значимости источника, причин конфликта).

Исходным моментом эффективного обращения с конфликтами является их диагностирование, предполагающее сбор и анализ разно-сторонней информации о них.

Аспекты диагноза конфликта:

- 1) причины или источники конфликта, т.е. лежащие в его основе противоречия;
- 2) природа конфликта: на базе ли организационных целей;
- 3) биография конфликта, т.е. его история, поворотные точки в его развитии, фон (среда), на котором он возник и прогрессировал, стадия и тенденции его развертывания;
- 4) стороны конфликта: личности, группы, организации...

5) отношение сторон к конфликту: их цели, надежды, ожидания, условия, намерения самостоятельно решить конфликт или через посредников и т.п.

б) формальные и неформальные взаимоотношения и позиции сторон, в том числе их лидеров.

Методы диагностики (и, одновременно, предотвращения конфликта):

- ✓ регулярное деловое общение с сотрудниками, особенно вызывающими опасение, дифференцированный подход к людям;
- ✓ принципиальные, основанные на деловой аргументации и отсутствии эмоций индивидуальные беседы;
- ✓ склонение потенциальных участников конфликта к взаимным уступкам, которые на ранней стадии обычно не воспринимаются как шаг, попирающий чье-либо личное достоинство;
- ✓ принятие управленческого решения, способного устранить базу конфликта.

Методы управления конфликтами:

Структурные методы:

1. Разъяснение требований к работе (ожидаемые результаты, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий ответственности, политика, процедуры и правила)

2. Координационные и интеграционные механизмы (решение начальника помогает избежать конфликта)

3. общеорганизационные комплексные цели (направляют усилия всех участников на достижение общей цели)

4. структура системы вознаграждений (поощряется конструктивное поведение отдельных лиц или групп по решению проблемы)

Межличностные методы

1. разрешение конфликта силой. Для применения необходимо иметь власть или физические преимущества. Преобладает принцип «интерес к себе», «выигрыш (наш) – проигрыш (другой стороны)»

2. уход от конфликта. Связан с отсутствием желания участвовать в его разрешении или отсутствием настойчивости. Но игнорировать конфликт менеджеру не стоит, чтобы не вызвать большего недовольства. Проигрывают обе стороны.

3. разрешение через сотрудничество. Связан с высокой степенью личной вовлеченности в конфликт или особым желанием объединить все усилия с другими для разрешения межличн.конфл-та. «Выигрыш - выигрыш».

4. разрешение через компромисс. Предполагает учет интересов обеих сторон и реализуется через переговоры, в ходе которых каждая сторона идет на определенные уступки. «Невыигрыш – невыигрыш»

5. вхождение в положение другой стороны. Помогает в стремлении реализовать желания других. Применяющие такой подход воспринимаются как правило положительно, но иногда – и как слабые натуры, поддающиеся чужому влиянию. «Невыигрыш (наш) – выигрыш (другой стороны)»

Предупреждение конфликта предполагает действия, исключающие зарождение конфликтной ситуации или устраняющие причины, источники конфликта, и приводящие к разрядке конфликтной напряженности, предотвращению формирования конфликтного сознания, кризиса и конфликтных действий.

Профилактика конфликтов в организации достигается за счет четкой организации труда; здорового морально-психологического климата в коллективе; профессионально и социально компетентного руководства; удовлетворенности персонала пребыванием в организации; уверенности людей в завтрашнем дне, стабильной занятости и т.д.

Профилактика конфликта предполагает недопущение возникновения в коллективе всех его причин вышестоящим руководством, руководителем подразделения и трудовым коллективом.

Меры профилактики:

- правильный подбор и расстановка кадров;
- постоянное совершенствование оплаты труда в соответствии с изменяющейся ситуацией;
- ритмичность работы, внимание к условиям труда и жизни работников;
- совершенствование методов управления организацией с учетом изменения ситуации;
- своевременное обеспечение ресурсами, их рациональное и справедливое распределение;
- соответствие прав и обязанностей сотрудников, особенно руководителей;
- четкое распределение производственных заданий, полномочий и ответственности;
- создание формального и неформального авторитета руководителя;
- формирование благоприятных межличностных отношений;



- укрепление коллективных норм саморегуляции поведения работников, сплочивание коллектива;
- уделение особого внимания слухам, сплетням, мелким ссорам, которые обычно являются показателями незагруженности работников и создают благоприятную для конфликтов почву;
- обеспечение равномерности загрузки всех сотрудников.

### **23. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА**

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

Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение». Увольнение — прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником.

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

Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.

Планирование работы с увольняющимися работниками базируется на классификации видов увольнений. (Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации). По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

- увольнение по инициативе работника (в отечественной терминологии — по собственному желанию);

- увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии — по инициативе администрации);
- выход на пенсию.

Рассмотрим возможные формы и методы работы служб управления персоналом по каждому из перечисленных видов увольнений.

Относительно беспроблемным с точки зрения организации является уход работника по собственному желанию. Этот переход в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником позитивно. Его профессиональная деятельность и социальная среда либо не изменяются существенным образом, либо сотрудник практически готов к подобным изменениям. Поэтому необходимость поддержки со стороны администрации, как правило, мала.

В этой ситуации один инструмент – заключительное интервью. При его проведении сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности (психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда). Кроме того, могут быть рассмотрены специальные стороны трудового процесса — такие, например, как требования к рабочему месту и условия труда на нем.

Помимо этого в процессе заключительного интервью могут решаться более «практические» вопросы, например информирование работника о его правах и обязанностях при увольнении, возврат инвентаря и т.п. Главными целями заключительного интервью, как правило, являются: попытка при необходимости повлиять на решение сотрудника об увольнении и анализ узких мест в организации, могут быть частично или полностью сняты различные претензии двух сторон друг к другу. Это помогает либо сохранить конкретного сотрудника для организации, либо не допустить дальнейших ошибок во взаимоотношениях администрации и сотрудников.

Заключительное интервью можно проводить как в устной, так и в письменной форме, оно может быть структурировано полностью или частично.

Увольнение по инициативе администрации — чаще всего вследствие сокращения персонала или закрытия организации — является неординарным событием для любого сотрудника. Многие люди, столкнувшись с необходимостью увольнения, испытывают страх, подавленность, растерянность. Увольнение по инициативе работодателя переживается тяжело, потому что оно затрагивает все важнейшие

стороны труда — профессиональные, социальные, личностно-психологические. Профессиональная трудовая роль сотрудника находится в опасности, так как ему потенциально, причем на неопределенный срок, грозит безработица. Выход человека из определенной профессиональной среды имеет такие негативные последствия, как, например, потеря социальных взаимосвязей или статуса. Поэтому от того, как организован сам процесс увольнения, зависит, какое воздействие окажет на работника это событие, — либо усугубит болезненность явления, либо смягчит его.

В этой связи проводится комплексная программа мероприятий, как попытка оказать помощь в преодолении тех проблем, которые возникают при увольнении. Главный акцент делается на передаче сотруднику сообщения об увольнении и проведении консультативной работы по новой профессиональной ориентации и дальнейшему развитию персонала.

Система мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками может строиться как на индивидуальной, так и на групповой основе.

Организация преследует здесь следующие цели: оптимизация затрат, возникающих при увольнении; анализ и выявление узких мест в подготовке сотрудников и профессиональном поведении; наглядность процесса увольнения для персонала организации.

Соответственно решается целый ряд задач, встающих перед сотрудником. Такие задачи можно разделить на монетарные, социально-психологические, карьерные.

Решение целевых задач проявляется в следующем. С высвобождением персонала связаны определенные затраты. Они могут выражаться как в прямом, так и в косвенном виде. Сюда относятся:

- (а) затраты, определяемые законодательными или установленными отдельным договором нормами;
- (б) расходы, понесенные в связи с улаживанием правовых разногласий между сторонами;
- (в) потери производительности труда в период времени, предшествующий фактическому увольнению, и в период вработываемости нового сотрудника;
- (г) затраты, связанные с перестройкой рабочего процесса, перегруппировкой сотрудников.

С помощью программы мероприятий по высвобождению персонала администрация пытается сократить период времени, в течение

которого образуются указанные затраты, или свести эти затраты к минимальной величине.

Процесс увольнения оказывает влияние не только на высвобождаемых сотрудников, но и на тех, кто остается работать в организации. Они наблюдают за процессом управления высвобождением, за взаимоотношениями администрации, непосредственных руководителей и сотрудников в процессе увольнения и сравнивают реальные действия с официально провозглашаемой политикой. Полученные за счет такого наблюдения сведения влияют на дальнейшую трудовую мотивацию. Благодаря профессиональным действиям в процессе высвобождения персонала администрация пытается в максимально возможной для данной ситуации степени увязать интересы кадровой политики с интересами работников.

Высвобождаемые сотрудники связывают с рассматриваемой системой мероприятий возможность хотя бы частичного решения своих материальных, социально-психологических и карьерных проблем, возникающих из-за увольнения. Служба управления персоналом пытается изыскать имеющиеся для этого возможности. К ним относятся:

- юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций;
- помощь, оказываемая будущим работодателям в процессе наведения справок о сотруднике;
- психологические консультации и психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника;
- формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации консультируемого сотрудника.

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает три этапа: подготовка; передача работнику сообщения об увольнении; консультирование.

На подготовительном этапе администрацией создаются предпосылки для проведения программы мероприятий. Сюда относится решение вопросов о том, необходимо ли увольнение, и если да, необходимо ли использование именно данной системы мероприятий. Решение вопроса о проведении рассматриваемой системы мероприятий

может зависеть, например, от той причины, по которой производится увольнение сотрудника.

В соответствии с законодательством о труде, увольнение по инициативе администрации может быть обусловлено такими причинами, как:

- 1) ликвидации организации, прекращения деятельности индивидуального предпринимателя, сокращения численности или штата работников;
- 2) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья, препятствующего продолжению данной работы;
- 3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, препятствующей продолжению данной работы;
- 4) систематического неисполнения работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами внутреннего трудового распорядка, если к работнику ранее применялись меры дисциплинарного взыскания;
- 5) прогула (в том числе отсутствия на работе более трех часов в течение рабочего дня) без уважительных причин;
- 6) неявки на работу в течение более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности (не считая отпуска по беременности и родам), если законодательством не установлен более длительный срок сохранения места работы (должности) при определенном заболевании. За работниками, утратившими трудоспособность в связи с трудовым увечьем или профессиональным заболеванием, место работы (должность) сохраняется до восстановления трудоспособности или установления инвалидности;
- 7) появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, а также распития спиртных напитков, употребления наркотических или токсических средств на рабочем месте и в рабочее время;
- 8) совершения по месту работы хищения имущества нанимателя, установленного вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, в компетенцию которого входит наложение административного взыскания;
- 9) однократного грубого нарушения правил охраны труда, повлекшего увечье или смерть других работников. (ст.42 ТрК РБ)

Вполне логично, что администрация организации вправе не брать на себя обязанности по поддержке сотрудника в случае его увольнения по некоторым из приведенных выше причин. Так, например, можно предположить, что система помощи при увольнении должна быть применена к сотруднику, высвобождаемому вследствие сокращения численности или штата работников. Вместе с тем администрация может воздержаться от оказания помощи сотруднику, увольняемому за прогул или появление на работе в состоянии алкогольного опьянения.

Второй этап мероприятий — доведение до сотрудника сообщения об увольнении — делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Третий этап — консультирование — является центральным звеном во всем процессе управления высвобождением персонала. Этот этап в общем виде включает три фазы. На первой фазе с помощью консультаций со стороны службы управления персоналом и самооценки со стороны сотрудника делается попытка проработать все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели. На второй фазе формируется концепция поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов для будущего претендования на новые должности, построение сети будущих контактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т.п.). Третью фазу можно назвать проведением поиска рабочих мест (например, помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного с точки зрения индивидуальных целевых установок сотрудника).

Следует отметить, что одной из причин высвобождения может быть окончание срока контракта. Увольнение сотрудника по этой причине может рассматриваться по-разному с точки зрения исходной классификации по видам увольнений, используемой в управлении высвобождением персонала. Так, например, если инициатива по прекращению действия контракта исходила от работодателя, то данное событие следует отнести к категории «увольнение по инициативе администрации».

Рассмотрим третий вид увольнения — выход на пенсию. Этот вид характеризуется рядом особенностей:

- 1) выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности по времени;

2) это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной сфере;

3) значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения;

4) человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой.

Поэтому процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания, как от государства, так и от организаций, где человек трудился. Свое конкретное выражение работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста находит в проведении определенных мероприятий:

1) Курсы подготовки к выходу на пенсию

В зарубежных организациях проводятся курсы подготовки к выходу на пенсию, которые помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут проработать проблемы, связанные с пенсионированием, а также могут познакомиться с характерными чертами нового жизненного этапа.

Содержание таких курсов и их методическое построение отличается большим разнообразием. Они могут проводиться как в форме циклов лекций и бесед, так и в форме однодневных и многодневных семинаров. Тематика курсов охватывает большой круг вопросов: правовые нормы и положения, связанные с уходом на пенсию; экономические аспекты дальнейшей жизни; медицинские проблемы; возможности построения активного досуга и т.д.

2) «Скользящее пенсионирование»

«Скользящее пенсионирование» — практически дословный перевод весьма распространенного в зарубежных организациях понятия. Под ним подразумеваются система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью.

Отличительной особенностью системы «скользящего пенсионирования» являются ее достаточно точные временные рамки по отношению к конкретному сотруднику. Действие организационно-экономических мероприятий начинается с установленной даты и заканчивается в основном по достижении пенсионного возраста. Для многих зарубежных стран названный период охватывает время с 60—

61 до 65 лет для мужчин и соответственно с 55—56 до 60 лет для женщин.

Система мероприятий предусматривает главным образом постепенный переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе, или неполному рабочему дню), а также определенные изменения в оплате труда. Следует особо подчеркнуть, что система «скользящего пенсионирования» отчасти продолжает свое действие по отношению к конкретному сотруднику даже после его ухода на пенсию. Время от времени бывший работник фирмы приглашается ею в качестве консультанта, эксперта для решения возникающих производственных проблем, для участия в различного рода совещаниях. Пенсионер может привлекаться своей фирмой в качестве инструктора для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников и т.п.

## 24. МОТИВАЦИЯ

В механизме мотивации важным элементом выступают потребности работника и их удовлетворение.

Потребность – это физиологическое или психологическое ощущение (неудовлетворенность, напряжение) недостатка чего-либо.

Обычно потребности делят на две группы – первичные потребности и вторичные потребности.

Первичные потребности (витальные) соответствуют физиологическим (потребности в пище, жилище, одежде и т.п.) и появляются с рождением человека. Первичные потребности обеспечивают существование человека как биологического вида.

Вторичные потребности возникают в процессе жизнедеятельности людей, в ходе развития и приобретения жизненного опыта (потребности в общении, уважении, успехе, привязанности, самовыражении, причастности к той или иной социальной группе и т.п.). Они намного разнообразнее первичных, зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе. Вторичные потребности по своей природе являются психологическими.

И первичные, и вторичные потребности проявляются в поведении людей. Если мы говорим о поведении работника в процессе трудовой деятельности, то налицо внешнее проявление отношения к труду, то есть его трудовое поведение. К этому следует добавить, что по-



требности служат мотивом, побуждающим к определённым действиям.

Потребность, ощущаемая работником, вызывает в нём стремление удовлетворить эту потребность, достичь определённой цели. При её осуществлении человек может считать свою потребность:

- 1) удовлетворённой;
- 2) частично удовлетворённой;
- 3) неудовлетворённой.

На рисунке 24.1 показана взаимосвязь потребностей работника, мотивов, трудового поведения и цели, стоящей перед ним.

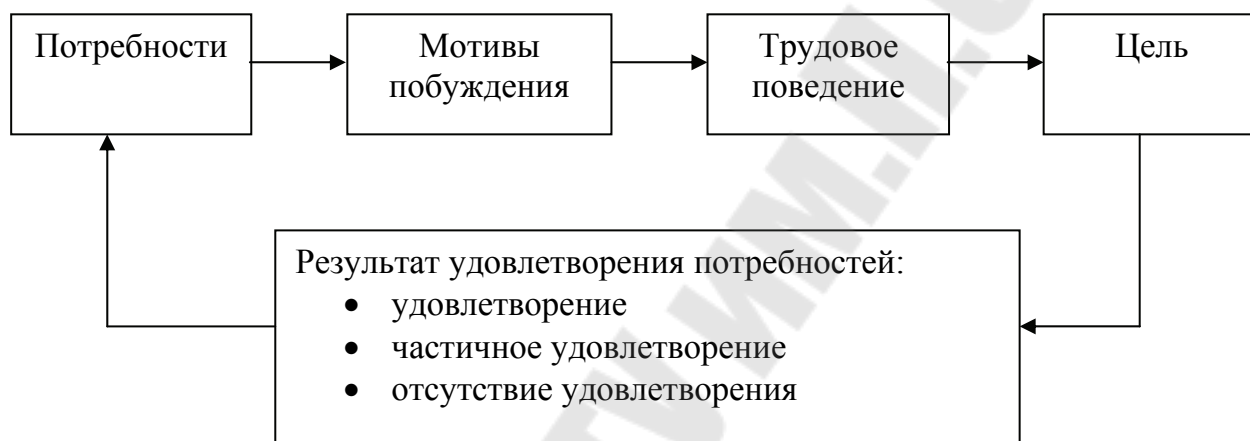


Рис. 24.1 – Упрощённая модель мотивации трудового поведения через потребности

Основное место в концепции Абрахама Маслоу занимает вопрос о мотивации. По его теории люди мотивированы для поиска личных целей, и это делает их жизнь значительной и осмысленной. Он описывал человека, как “желающее существо”, который редко достигает состояния полного удовлетворения. Полное отсутствие желаний и потребностей, если оно существует, в лучшем случае недолговечно. Если одна потребность удовлетворена, другая всплывает на поверхность и направляет внимание и усилие человека.

Маслоу предположил, что все потребности врожденные и представил свою концепцию иерархии потребностей в мотивации человека в порядке их очередности (рисунок 24.2):

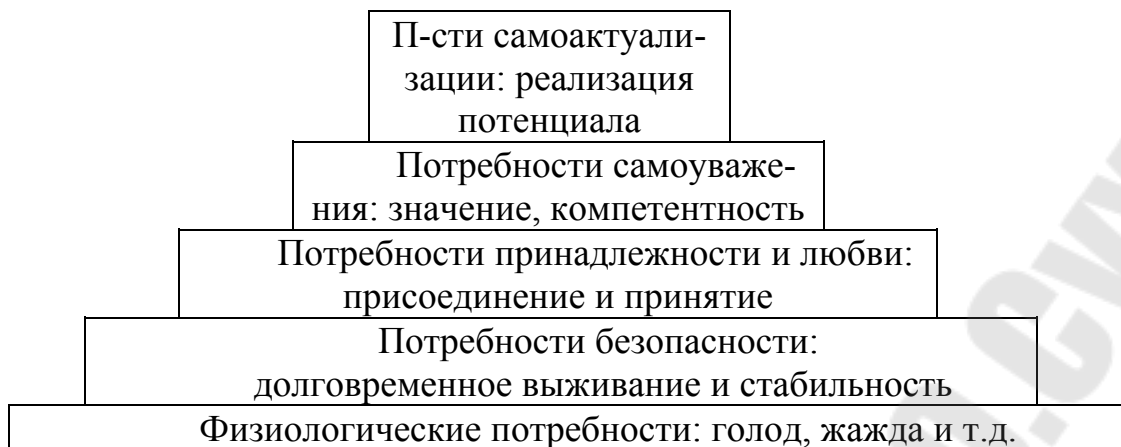


Рис. 24.2 – Иерархия потребностей А. Маслоу

В основе этой схемы лежит правило: удовлетворение потребностей, расположенных внизу иерархии, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в мотивации.

По Маслоу, это является главным принципом, лежащим в основе организации мотивации человека, и чем выше человек может подняться в этой иерархии, тем большую индивидуальность, человеческие качества и психическое здоровье он продемонстрирует.

Ключевым моментом в концепции иерархии потребностей Маслоу является то, что потребности никогда не бывают удовлетворены по принципу “все или ничего”. Потребности частично совпадают, и человек одновременно может быть мотивирован на двух или более уровнях потребностей. Маслоу сделал предположение, что средний человек удовлетворяет свои потребности примерно так:

- физиологические - 85%,
- безопасность и защита - 70%,
- любовь и принадлежность - 50%,
- самоуважение - 40%,
- самоактуализация - 10%.

Если потребности более низкого уровня перестанут удовлетворяться, человек вернется на данный уровень и останется там, пока эти потребности не будут в достаточной мере удовлетворены.

Теория Д. МакКлелланда отмечает три вида потребности высшего уровня: власть, успех, причастность. У разных людей может доминировать та или другая из них.

Мак Клелланд определяет мотив власти “...как потребность, во-первых, почувствовать себя сильным и, во-вторых, проявлять свое мо-

гущество в действии. Влияние на других людей является лишь одним из многих способов удовлетворения потребности ощущать себя сильным”. Люди, ориентированные на власть, проявляют себя как открытые и энергичные индивидуумы, стремящимися отстаивать свою точку зрения, не боящиеся конфликтов и конфронтации. При определенных условиях из них вырастают руководители высокого уровня.

Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, способны брать ответственность на себя. Руководитель, мотивируя работников с ярко выраженной потребностью успеха, должен ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия, чтобы развязать их инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности характерна для людей, заинтересованных в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи друг другу. Главная забота руководителя — сохранить атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты в первичных трудовых коллективах.

В своей теории Фредерик Герцберг обнаружил и выделил 2 группы факторов, влияющих на мотивацию труда:

1) группа «гигиенических» факторов (их ещё называют факторами здоровья, поддерживающими и внешними факторами) – те, что связаны с внешними условиями трудового процесса.

К ним относят:

– Условия труда (шум, освещённость, комфорт и т.д.); Заработная плата; Статус; Распорядок и режим работы; Отношения с коллегами и подчинёнными; Качество контроля со стороны руководителя; Безопасность на рабочем месте в критической ситуации; Признание; Продвижение, правила, Политика фирмы и стимулирующее управление, Техническое руководство.

Эти факторы не мотивируют работников, а только предотвращают чувство неудовлетворённости. С другой стороны, отсутствие мотивационных факторов, не приводит к неудовлетворённости работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду. При наличии у работников чувства неудовлетворённости менеджер должен обращать первосте-

пенное внимание на его причины, и делать всё для того, чтобы устранить эту неудовлетворённость.

Мотивированность работников с помощью гигиенических факторов — занятие бесперспективное.

2) к «мотивирующим» (их ещё называют «мотиваторами» и внутренними факторами) относятся факторы, которые связаны с содержанием и характером работы. Их наличие ведёт к удовлетворённости работой, а отсутствие не обязательно приводит к обратному результату. К ним относятся:

– Достижения; Признание; Ответственность; Продвижение по ступеням карьеры; Работа сама по себе; Принятие ко вниманию мнения данного человека; Самостоятельность; Возможности развития; Работа для самого себя.

Менеджер после устранения неудовлетворённости должен воздействовать на мотивирующие факторы, пытаясь добиться высоких результатов труда через достижения состояния неудовлетворённости.

Известный ученый в области лидерства Д. МакГрегор, выделяя два основных принципа влияния на поведение людей, сформулировал «теорию X» и «теорию у».

«Теория X» - это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Согласно этой теории люди изначально не любят работать, поэтому их следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставлять трудиться для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

«Теория У» основана на демократических принципах делегирования полномочий, обогащения содержания работы, улучшения взаимоотношений, признании того, что мотивацию людей определяет сложная совокупность психологических потребностей и ожиданий. Демократический руководитель считает, что работа человека, естественное состояние, и «внешний» контроль не главное и не единственное средство воздействия, работник может осуществлять самоконтроль, стремиться к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности.

Использование мотивационного механизма затруднено вследствие того, что спектр потребностей работника многогранен. К тому же не все имеют одинаковые потребности. Грамотный руководитель при управлении персоналом должен в достаточной степени представлять себе, какие потребности имеют его подчинённые, и создавать опреде-

лённые условия для их удовлетворения. Следует также учитывать, что с течением времени эти потребности изменяются.

При использовании механизма мотивации в процессе управления персоналом необходимо учитывать ряд факторов и направлений (таблица 24.1).

Таблица 24.1

### Направления и факторы мотивационного управления

Направления мотивационного управления	Факторы (способы решения)
Влияние на состояние мотивации	При подборе персонала необходимо учитывать, будут ли они на основании своих личных мотивов идентифицировать себя с предприятием. Формирование мотивов в процессе адаптации персонала к выполненным функциям
Привитие чувства собственного достоинства у работников	Уважение работника как личности. Подчеркивание значимости каждого работника для предприятия, фирмы. Формирование ожиданий от работника.
Приведение мотивов в действие и их усиление	Обсуждение личных интересов и возможностей совершенствования сотрудника. Вовлечение сотрудников в производственные интересы.
Оценка результатов работы и аттестация	Текущая аттестация работников.
Удовлетворение потребностей работников	Выполнение поставленных целей и задач Удовлетворение потребностей работников через пересмотр заработной платы, механизма премирования, социальных льгот, организацию труда и т.п.
Ревизия механизма мотивации	Выявление новых мотивов, степени их влияния на конечный результат

Отлаженная система мотивации оказывает положительное воздействие на результативность деятельности предприятия (фирмы) по следующим основным направлениям:

- увеличение оборота и прибыли;
- улучшение качества продукции и труда;
- повышение творчества и активности работников;
- внедрение новых методов и приемов труда, техники и технологии;
- улучшение использования потенциала работников, в том числе их квалификации, опыта;
- сокращение текучести персонала;
- улучшение морально-психологического климата в трудовом коллективе;
- создание хорошего имиджа предприятия, фирмы.

Направления улучшения мотивации труда:

- 1) материальное стимулирование (индивидуальные премии, сдельная оплата труда, долевое участие в бизнесе). Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия.
- 2) улучшение качества рабочей силы,
- 3) совершенствование организации труда (правильная постановка целей, расширение трудовых функций, обогащение труда, производственная ротация, применение гибких графиков, улучшение условий труда),
- 4) вовлечение персонала в процесс управления,
- 5) нематериальное стимулирование (творческая свобода, неполная рабочая неделя, скидки на продукцию своего предприятия, и т.п.).

Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившимся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

## **25. ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

Управление организацией включает формальное лидерство и деловую активность.

Лидерство связано с той частью менеджмента или управления организацией, которая относится к области управления персоналом, формирования его воли, стратегии, реализации намеченного; сохранения достигнутого (преимущественно социально-психологическая сторона управления).

Лидерство — это процесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей. Современный лидер обязательно стратег, но не исключается также и участие сотрудников в формулировке целей и принятии решений.

Деловая активность связана с той частью управления, где происходит решение задач планирования, организации системы управления, регулирования, управления ресурсами, технической подготовки

производства (преимущественно организационно-техническая сторона управления, бизнес).

Деловая активность — это процесс формирования целесообразных технологических и информационных связей в форме организационных структур (матричная организация, линейная структура и т.д.).

Деловая активность ориентирована на создание структуры организации, которая определяется стратегией, целями. Лидерство ориентировано на создание условий для достижения целей и сами цели.

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

Лидер — первый, основной участник процесса или отдельного акта лидерства. Лидеру присущи определенные черты, выделяющие его среди других — компетентность, коммуникабельность, интуиция и другие черты, способствующие достижению, а затем и удержанию в течение некоторого времени лидирующего положения.

Обязательное условие лидерства — обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба от государства и даже группы государств до правительственных учреждений, местного самоуправления или народных и общественных групп и движений.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношении типа «лидер - последователь», чем «начальник - подчиненный». Не любой менеджер использует лидерство в своем поведении. Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных, привлекающих внимание исследователей по сей день: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его

поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась.

Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационных подходов. В своих выводах эти концепции основываются на анализе лидерского характера и его взаимосвязи с имеющейся ситуацией.

Четыре ситуационные модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства:

1. Ситуационная модель руководства Фидлера
2. Подход Митчела и Хауса «путь-цель»
3. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара
4. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Модель Фидлера сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя:

1. Отношения между руководителем и членами коллектива подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. Структура задачи подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия – это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается в целом постоянным. Фидлер предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства.

Подход «путь-цель» Митчела и Хауса. Модель лидерства во многом аналогична модели Фидлера. Их подход указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации. Приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.



2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.
4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.
5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Теория жизненного цикла. Херси и Бланшар разработали модель, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить.

Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона. Модель концентрирует внимание на процессе принятия решений, она аналогична предыдущим моделям тем, что подчеркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчиненных. Оптимальность стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решений.

Концепция харизматического лидерства.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями.

Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей

«фокуса простые и драматического характера цели», упор на большие ожидания, проявление доверительности у последователей импульса к действиям.

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаще оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера - преобразователя или лидера реформатора.

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.

Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности.

Процесс влияния на людей через личные способности, на основе личных взаимоотношений участников, через умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства.

Формализованная власть лидера закрепляется законом. Но во всех случаях лидер имеет социальную и психологическую, эмоциональную опору в обществе или в коллективах людей, которые за ним следуют.

Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

Кроме того, лидеры могут подразделяться ещё и по следующим критериям:

- По содержанию деятельности:
  - а) лидер-вдохновитель, предлагающий программу поведения;
  - б) лидер-исполнитель, организатор выполнения уже заданной программы;
  - в) лидер, являющийся одновременно как вдохновителем, так и исполнителем.
- По стилю руководства:

- а) авторитарный,
- б) демократический,
- в) совмещающий в себе элементы того и другого стиля.

- По характеру деятельности:

- а) универсальный, т.е. постоянно проявляющий свои качества лидера,
- б) ситуативный, т.е. проявляющий качества лидера лишь в определённых, специфических ситуациях.

Говоря о такой типологии как стиль руководства, необходимо сказать, что этот тип лидерства может быть отнесён только к «формальным» лидерам. Так как авторитарность руководства строится на запугивании, т.е. это такой лидер, который владеет какой-либо властью или же просто силой способной подчинять себе других.

Лидерство – это разновидность власти, спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек или группа лиц.

Среди крупнейших теоретиков, имеющих исследования по проблеме власти, необходимо в первую очередь отметить Б. Рассела, который трактует власть как «создание намеченного эффекта», М. Вебера, согласно мнению которого «власть есть возможность того, что одно лицо внутри социального отношения будет в состоянии осуществить свою волю, несмотря на сопротивление других, участвующих в действии, Х. Арендт, которая полагала, что «власть означает способность человека не столько действовать самому, сколько взаимодействовать с другими людьми», П. Морриса, который определяет власть как не просто способ воздействия на кого-то или что-то, а как процесс, направленный на изменение [кого-то или чего-то]». Ф. Бурлацкий в философском словаре 1986г. придерживается мнения, мнения, что «власть есть в общем смысле способность и возможность осуществлять свою волю, оказывает определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью какого-либо средства - авторитета, насилия, права».

Основными компонентами власти являются её субъект, объект, средства (ресурсы) и процесс, приводящий в движение все её элементы и характеризующиеся механизмом и способами взаимодействия субъекта и объекта. Субъект власти воплощает её активное направляющее начало.

Для возникновения властных отношений необходимо, чтобы субъект обладал рядом качеств. Прежде всего, это желание властвовать, проявляющееся в приказах или распоряжениях, субъект власти должен

быть компетентным, знать суть дела, состояние и настроение подчинённых, уметь использовать ресурсы, обладать авторитетом.

Субъект определяет содержание властного отношения через приказ (распоряжение, команду). В приказе предписывается поведение объекта власти, указываются (или подразумеваются) санкции, которые влекут за собой выполнение или невыполнение данного распоряжения. От приказа, характера содержащихся в нём требований во многом зависит отношение к нему объекта, исполнителей - второго важнейшего элемента власти.

Власть никогда не является свойством или отношением лишь одного действующего лица (органа). Власть - всегда двустороннее, асимметричное, с доминированием воли властителя взаимодействие её субъекта и объекта. Она невозможна без подчинения объекта.

Одной из наиболее благоприятных для власти мотиваций подчинения является авторитет. Он формируется на базе общей заинтересованности объекта и субъекта власти и убеждённости подчинённых в особых способностях руководителя. Авторитет представляет собой высоко ценимые качества, которыми подчинённые наделяют руководителя и которые детерминируют их повиновение без угрозы санкций или убеждения. Авторитет основывается на согласии, он означает уважение к руководящей личности (институту), доверие к ней.

## 26. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Стиль руководства – это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными. Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается независимый от конкретных ситуаций образец его поведения.

Поиск и использование оптимальных стилей руководства призваны способствовать повышению трудовых достижений и удовлетворенности работников.

Основные проблемы разработки концепции стилей руководства:

- 1) определение эффективности стиля руководства, результаты которого включают многие компоненты, и их нелегко свести к какой-то одной величине и сопоставить с результатами применения других стилей;
- 2) сложность установления причинно-следственных связей между стилем руководства и эффективностью его использования.

3) изменчивость ситуации, прежде всего внутри самой организации. С течением времени и сотрудники, и руководитель могут менять свои ожидания и отношения друг к другу, что может сделать стиль неэффективным, а оценку его использования – недостоверной.

Определить стиль руководства можно двумя способами:

- посредством выяснения особенностей индивидуального стиля руководства, который использует начальник по отношению к подчиненным;
- с помощью теоретической разработки комплекса типичных требований к поведению руководителя, направленных на интеграцию сотрудников и их использование в процессе достижения целей организации.

Общепринято выделять следующие стили руководства: авторитарный, демократический и либеральный, различающиеся по своим проявлениям и эффективности:

Таблица 26.1

### Характеристика стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства		
	авторитарный	демократический	либеральный
Приемы принятия решений	Едилично решает вопросы	Перед принятием советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрощает
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостатку собственных знаний	Все знает, все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Общение с подчиненными	Держит дистанцию, необщителен	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства		
	авторитарный	демократический	либеральный
Манера поведения	Диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист
Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины
Трудовая атмосфера	Высокая напряженность, враждебность	Свободная, дружеская атмосфера	Атмосфера произвола отдельных сотрудников

Согласно наблюдениям немецкого психолога К. Левина, работавшего в США, в авторитарно руководимых группах производительность немного выше, чем в демократических коллективах. Однако при отсутствии или смене руководства она падает, а нередко прерывается и сам трудовой процесс. В таких группах выше напряжение между членами коллектива, чаще и острее конфликты, меньше интерес к труду и удовлетворенность работой, отсутствует подлинная сплоченность. (Все это снижает трудовые достижения авторитарно руководимых групп).

Демократический стиль имеет превосходство в трудовой мотивации, удовлетворенности трудом, качестве работы. Сотрудники испытывают чувство гордости за свой труд, дорожат пребыванием в группе, проявляют изобретательность, находчивость и инициативу. В коллективе царит доверительная дружеская атмосфера. Трудовой процесс обладает свойством саморегуляции и не нарушается при отсутствии руководителя.

Либеральный (попустительский) стиль связан с наиболее низкой производительностью и групповой идентификацией, часто сопровождается ростом фрустрации (ФРУСТРАЦИЯ (от лат. frustratio - обман, неудача), психологическое состояние, возникает в ситуации разочарования, неосуществления какой-либо значимой для человека цели, потребности. Проявляется в гнетущем напряжении, тревожности, чувстве безысходности. Реакцией на фрустрацию может быть уход в мир грез и фантазий, агрессивность в поведении и т. п.) и агрессивности

среди членов коллектива, ведет к его распаду. В группах обычно наблюдается низкая трудовая дисциплина, нередко появляются неформальные лидеры с негативным характером деятельности по отношению к целям организации. Новые или более слабые работники часто подвергаются притеснениям со стороны более сильных. Из-за этого и ряда других подобных моментов попустительский стиль был признан как неприемлемый и не являлся объектом более поздних (позже 30-х гг) исследований.

Ни демократический, ни авторитарный стили не имеют однозначных преимуществ в повышении производительности труда и не могут быть рекомендованы в качестве «единственно правильного», универсального стиля руководства. Однозначные преимущества демократического стиля проявляются лишь в удовлетворенности сотрудников трудом и пребыванием в коллективе. Это немало, но явно недостаточно для общего успеха организации, что и обусловило дальнейшее развитие представления о стилях руководства.

Согласно уточненным в последние десятилетия представлениям, авторитарный стиль может быть эффективным при решении однообразных, рутинных задач. Применение этого стиля оправдано в случае большого разрыва в уровне образования и компетентности руководителя и подчиненных, а также ориентации их преимущественно на материальную систему мотивации, и прежде всего денежное вознаграждение.

Преимущества авторитарного стиля: делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их осуществление, позволяет быстрее стабилизировать ситуацию в несложившихся, конфликтных группах.

Недостатки - ограничение возможностей мотивации, самостоятельности и развития подчиненных, а также опасность принятия ошибочных решений из-за субъективизма или чрезмерной перегруженности руководителя.

Модификации авторитарного стиля:

1. Патриархальный стиль руководства – строится на основе представлений об организации как одной большой семье. Руководитель – «отец семейства», который заботится о своих подчиненных, они в ответ должны проявлять благодарность, верность и беспрекословное повиновение. Информация распространяется сверху, контроль осуществляется выборочно, по желанию и интуиции руководи-

теля. Власть на длительное время никому не делегируется и концентрируется у начальника.

2. Харизматический стиль руководства – основывается на вере в особые, уникальные качества руководителя. Авторитет харизматического руководителя более высок, нежели патриархального, и имеет персональный («не семейный») характер. Руководитель не доверяет организационным структурам и стремится объяснять успехи организации своими личными качествами, поддерживать имидж выдающегося человека. Отсутствует строгое регламентирование прав и обязанностей. Спрос на харизматических руководителей обостряется, как правило, в кризисные времена и в чрезвычайных ситуациях, когда преобладает вера в спасение благодаря наличию харизматического руководителя.

3. Авторитарный стиль руководства – менее распространен и проявляется в крупных организациях. Авторитарный использует многочисленный руководящий иерархический аппарат и выполняет лишь решения высшего руководителя. Стиль отличается слабостью личных контактов между руководителем и подчиненными. Был широко распространен в условиях командно-административной системы в СССР и др. странах.

4. Бюрократический стиль руководства – максимальная анонимность и формализованность отношений между начальником и подчиненными, минимизация личной власти руководителя. Крайняя форма структурирования и регламентирования поведения сотрудников организации с помощью детального разделения труда, многочисленных должностных инструкций и других нормативных документов, четко описывающих, кто, что и как должен делать. Мотивация сотрудников формируется чаще всего через письменные распоряжения и предписания. Контроль – через сообщения и проверку письменных отчетов. Стиль усиливает власть аппарата, составителей и контролеров нормативных актов.

Кооперативный стиль – производственная активность формируется в результате взаимодействия руководителя и подчиненных. Может эффективно использоваться при решении задач творческого содержания, предполагает близость образовательного уровня начальника и подчиненных, а также преимущественно нематериальную мотивационную структуру сотрудников.



Отличительные черты стиля:

1. И руководитель, и сотрудники стремятся к выполнению общей задачи с рациональным распределением функций в зависимости от способностей работников.
2. Многосторонние информационные и коммуникационные отношения (для облегчения выполнения организационных задач и развития межличностных отношений).
3. Урегулирование конфликтов с помощью переговоров, торга и компромиссов.
4. Ориентация на группу, удовлетворенность трудом и пребыванием в группе.
5. Основа сотрудничества – взаимное доверие между членами организации.
6. Ориентация на цели и результаты работы организации.
7. Ориентация на непрерывное развитие персонала и всей организации.

Эффективность использования кооперативного стиля зависит от трех факторов: качеств руководителя, характеристик подчиненных и особенностей решаемых группой задач.

К кооперативному стилю наиболее склонны уверенные в себе руководители, чаще всего достаточно зрелого возраста, с высоким уровнем образования, не опасющиеся за свой авторитет и должность, умеющие ценить способности и предложения подчиненных и их мнение о себе, ожидающие от работников конструктивных творческих решений и высоких моральных качеств. Контроль осуществляется по результатам, используется, в определенных рамках, и самоконтроль сотрудников.

От сотрудников при этом требуется:

- желание брать на себя ответственность;
- готовность и способность отвечать за свои действия;
- самоконтроль;
- наличие контрольных прав, желания и умения их использовать.

Преимущества: квалифицированные решения, высокая мотивация сотрудников, разгрузка руководителя.

Недостатки: сложность обеспечения условий эффективного использования стиля (регулярные собрания с сотрудниками, достаточная квалификация руководителя в области групповой динамики и техники принятия решений, регулярные опросы сотрудников об ошибках в области управления и их исправление, открытая информа-

ционная политика, смягчение иерархических различий, забота о непрерывном развитии кадров), может быть замедлен процесс принятия решений.

Тренерский стиль – не предназначен для постоянного использования в коллективе, а скорее служит подготовке сотрудников для последующего использования кооперативного стиля – это систематическое (длящееся много месяцев) выяснение руководителем сильных и слабых сторон сотрудника с целью научить его самостоятельно диагностировать и контролировать свое поведение, выявлять и устранять не только имеющиеся, но и возможные в будущем при решении новых задач недостатки, выбирать оптимальные образцы поведения.

Стиль предполагает:

- согласие подчиненного на использование руководителем по отношению к нему особого, репетиторского подхода;
- индивидуальный подход к сотруднику, хорошее знание его личных и деловых качеств, настроения и ожиданий;
- систематическое структурированное по ряду критериев наблюдение поведения работника либо на рабочем месте, либо в специальных тренингово-оценочных учреждениях (центрах оценки) с целью выяснения трудового потенциала работника, его способностей и возможностей;
- обеспечение устойчивой конструктивной обратной связи как для определения трудовых достижений, так и для выявления недостатков в работе;
- регулярное обсуждение деловых и личных проблем, совместный поиск возможностей их решения;
- укрепление веры сотрудника в собственные силы, а также доверия между ним и руководителем.

Стиль позволяет:

- сформировать у подчиненного способность к самоанализу и самоменеджменту;
- выработать у него готовность к решению трудных задач и получению выдающихся результатов;
- определить высокие, но реальные стандарты деятельности;
- воплотить более производительные и совершенные образцы поведения в реальность.

Использование тренерского стиля требует от руководителя наличия времени и соответствующей подготовки.

Однофакторный способ анализа стилей. (70—80-е гг.):

в стиле управления выделились два блока, ориентированных на задачи или на сотрудников, классификационный признак разделения стилей в данном случае – степень участия сотрудников в подготовке и принятии решений.

Одномерный стиль можно изобразить в качестве прямой, границы которой определяют идеальные типы стилей (см. рисунок 26.1). Между полюсами – стилями автократическим и либеральным – предполагаются промежуточные варианты: б, в, г и т.д.



Рис. 26.1 – Одномерный стиль руководства

Примеры одномерных биполярных стилей: авторитарный и демократический; ориентированный на задачу и ориентированный на людей; сконцентрированный на руководстве и сконцентрированный на группе, централизованный и децентрализованный; технократический и гуманный; императивный и кооперативный и др.

Промежуточные формы дифференцированы уровнем имеющихся прав на содействие руководителю в процессе принятия решения. Может быть несколько дифференциаций (от 3 до 7). Например, шесть типов стилей вместе с экстремальными:

- руководитель решает и приказывает (авторитарный стиль);
- руководитель не только решает, приказывает, но и обосновывает свои решения;
- руководитель допускает сотрудников к обсуждению вопросов, прежде чем он их решит;
- руководитель вначале излагает свой план, потом принимает решение;
- руководитель излагает проблему, определяет область ее решения и вместе с сотрудниками принимает его;
- руководитель принимает решение вместе с сотрудниками (кооперативный стиль).

По существу, в обоих случаях независимо от числа промежуточных типов стилей используется однофакторный способ их рассмотрения, когда уменьшение авторитарности означает возрастание кооперативности

Двух- и более факторные модели стилей.

Следует иметь в виду, что "внутри" каждого из приведенных типов стилей возможна более глубокая дифференциация. Автори-

тарный стиль разделяют на иерархический, структурный и стиль, ориентированный на дела; кооперативный – на демократический, социально интегрирующий, функциональный и стиль, ориентированный на сотрудников. Выделяется также либеральный стиль, при котором сотрудники полагаются сами на себя, ход работы не регулируется, а руководитель не выполняет основные функции управления.

Исследования стилей менеджеров, проводившиеся в США в 50-е гг., показали, что они наиболее полно представлены в системе координат (X— ориентация на задачу (производство); Y— ориентация на людей).

На основании этой системы Блейк и Моутон разработали управленческую таблицу (рисунок 26.2):

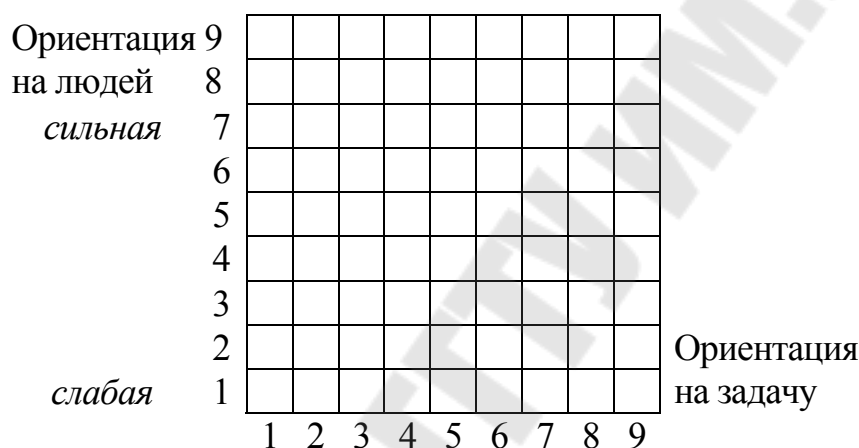


Рис. 26.2 – Решетка стилей руководства (Р.Блейк, Д.Моутон)

Под ориентацией на сотрудников понимается забота о людях, т.е. на передний план лидерства выступают аспект удовлетворенности трудом, а также степень личного участия в достижении цели, ответственность, основанная на доверии, психологический климат, социальная ориентация.

Ориентация на задачу – забота о производстве – включает аспект результатов труда, ориентацию на достижение целей, экономический рост, эффективность работы, объем продукции, подготовку производства, качества штатного персонала.

Из поведенческой решетки выделяются 81 стиль руководства с однозначными определениями их характерных признаков. Стили, расположенные близко друг от друга по вертикали или горизонтали, различаются незначительно.

Выводятся пять типичных стилей:

1.1 – стиль руководства, не ориентированный ни на высокие трудовые достижения, ни на заботу о межличностных отношениях. Подобен попустительскому стилю и может иметь следствием апатию и разочарование сотрудников.

1.9 – стиль руководства, при котором для межличностных отношений создана оптимальная атмосфера, однако внимания трудовым достижениям уделяется мало. Конфликтов не бывает до тех пор, пока на сотрудников не начинает давить производственная необходимость и (или) вышестоящее начальство.

5.5 – стиль, направленный на средние трудовые достижения и среднюю удовлетворенность сотрудников. Консервативен и ориентирует на достаточные для «спокойной жизни» трудовые результаты. Конфликты улаживаются по-возможности.

9.1 – стиль, ориентированный на высокую производительность труда, но не предполагающий заботу о межличностных отношениях. Соответствует авторитарному. Конфликты подавляются.

9.9 – стиль, нацеленный на высокие трудовые достижения и высокую удовлетворенность сотрудников. Конфликты разрешаются совместно, сообща.

Опросы руководителей показывают, что большинство из них считают стиль 9.9 наиболее целесообразным и эффективным, однако применять этот стиль на практике весьма затруднительно. Основные препятствия тому:

- 1) низкий уровень образования сотрудников;
- 2) недостаточная управленческая подготовленность руководителей;
- 3) низкая идентификация сотрудников с задачами организации;
- 4) неудовлетворительное состояние информационной системы предприятия, предназначенной для этой цели;
- 5) традиционное трудовое мышление сотрудников, обуславливающее низкую степень их готовности к принятию ответственности на себя;
- 6) различие ценностных ориентаций руководителя и сотрудников;
- 7) возникающая из-за иерархических отношений в организации эмоциональная несовместимость руководителя и подчиненных.

Для устранения этих препятствий необходимо повышение образовательного уровня руководителей и сотрудников, соответствующее развитие их сознательности и компетентности.

Многомерные стили руководства не исчерпываются двухмерной решеткой Блейка-Моутона. Х. Латтман разработал многомерный стиль руководства, учитывающий 15 критериев и позволяющий детально отра-

жать весьма широкий спектр поведения руководителя. Такие сложные стили имеют гл.образом научно-аналитическое значение и в реальном руководстве практически не используются.

**Дополнительные лекции для студентов специальности «Организация производства» (ОП), заменяющие часть лекций рабочей программы других специальностей, представленных выше. Нумерация соответствует рабочей программе курса для этой специальности, содержит символы «оп».**

## **ОП6. РУКОВОДИТЕЛЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

«Управление» - это воздействие управляющей системы (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью перевода управляемой системы в требуемое состояние. В частности, в роли субъекта управления выступает менеджер (руководитель, управляющий).

Менеджеры высшего звена организации обычно являются номинальными главами, координаторами, представителями, определяют цели и основные принципы деятельности. Менеджеры среднего звена чаще всего выступают в качестве генераторов идей, представителей на переговорах, координаторов деятельности своих подчиненных, определяя их функциональные обязанности и цели, совершенствующие производственный процесс. Менеджеры низшего звена – мастера – находятся ближе к непосредственным исполнителям. Цели для них формируются на ближайшую перспективу непосредственными руководителями и ориентированы на повышение производительности труда, квалификации отдельных работников, снижение брака. В отличие от предыдущих категорий управленцев они решают вопрос не "Что делать?", а "Как делать"?

Руководство непосредственно связано с оказанием влияния на подчиненных, учеников, друзей и т.п. Готовность персонала следовать приказам и распоряжениям руководителя, определяется следующими факторами:

- ✓ Степенью понимания смысла распоряжения;
- ✓ Совместимостью распоряжений с индивидуальными потребностями и интересами сотрудников;
- ✓ Интеллектуальными и физическими способностями подчиненных;
- ✓ Личными взаимоотношениями;
- ✓ Организаторскими талантами руководителя;
- ✓ Качествами руководства;
- ✓ Мотивацией.

Основные функции руководителя:

1. Функции административно-организационные (координация индивидуальных действий членов коллектива в единую общую силу). Руководитель распределяет обязанности между сотрудниками, контролирует процесс выполнения заданий, оценивает результат и сам несет ответственность за деятельность отдельных сотрудников и всей группы перед вышестоящими инстанциями.

2. Функции стратегические, связанные с постановкой целей, выбором методов их достижения.

3. Экспертно-консультативные функции. В процессе групповой деятельности руководитель обычно является тем компетентным лицом, к которому все обращаются как к источнику достоверной информации и наиболее квалифицированному специалисту.

4. Коммуникативные функции. Руководитель является основным источником важной информации, имеющей значение для успешного функционирования рабочей группы.

5. Воспитательные функции. (в формировании личности своих подчиненных. Он воспитывает их личным примером своего отношения к делу, профессиональной компетенцией, обучением. Функция воспитания включает в себя и дисциплинарные методы поощрения и наказания.

К числу воспитательных функций можно отнести также психотерапевтическую функцию. Руководитель должен учитывать эмоциональное состояние своих сотрудников, предотвращать стрессовые состояния.

6. Функция представительства. Руководитель — официальное лицо, представляющее группу во внешней социальной среде.

Указанные выше функции управления в большей или меньшей степени активности и ответственности присущи всем руководителям, независимо от их ранга. Поскольку организация состоит из подразделений, решающих конкретные задачи, кто-то должен координировать работу этих подразделений, направляя их действия на достижение общих целей. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

От качества работы менеджеров напрямую зависят результаты деятельности предприятия.

В индивидуальности личности выделяются базовые свойства — ее самооценка, тип личности, темперамент, способности человека. Именно базовые свойства, которые представляют сплав ее врожден-



ных и приобретенных в процессе воспитания и социализации черт, формируют определенный стиль поведения и деятельности личности.

Основные качества личности, отрицательно влияющие на качество руководства людьми – это конформность, ригидность, внушаемость, авторитарность.

Конформность – это свойство личности принимать за истину мнение большинства, даже если оно находится в разительном контрасте с очевидными фактами. Проявляется оно в слепом подчинении авторитетам, в бездумном подражании «массе», «толпе», в стремлении непременно быть «как все», в отсутствии собственных, самостоятельных взглядов и суждений [12].

Ригидность. С ригидностью мы имеем дело всякий раз, когда человек овладевает каким-то навыком настолько прочно, что тот овладевает, в свою очередь, им самим. Ригидный индивид остается верен своим благоприобретенным привычкам даже в том случае, если они находятся в вопиющем несоответствии с задачей, которую он решает в настоящий момент. Собственно говоря, слово «ригидный» (*rigidus*), без изменения заимствованное психологией из латинского языка, означает «жесткий», «твердый», «застывший», «негнувшийся», «неподвижный», т.е. подчеркивает инертность, сверхустойчивость поведения системы относительно наличных условий внешней среды.

Внушаемость - появление у человека помимо его воли и сознания определенного состояния, чувства, отношения, либо совершение человеком поступка, непосредственно не следующего из принимаемых им норм и принципов деятельности.

Авторитарность – централизация власти в руках одного руководителя. Он единолично принимает решения, жестко регламентирует всю деятельность подчинённых, не давая им возможности проявлять инициативу.

Кроме того, Слабый руководитель:

1. Всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, так как не способен предугадать их, почувствовать их приближение и подготовиться к ним.
2. Убеждён, что знает дело и владеет им лучше всех, поэтому всё старается сделать сам.
3. Занят деталями, участвует во всех делах, из-за чего ему постоянно не хватает времени. Принимает посетителей, держа в одной руке телефонную трубку, а другой подписывая приказ и в то же время консультируя стоящего у письменного стола сотрудника.

4. Заваливает бумагами письменный стол. Причём совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие и вовсе не нужны.
5. Работает по 10-14 часов в сутки, даже по ночам. Засиживается в кабинете допоздна.
6. Всегда ходит с портфелем, в котором носит непрочитанные бумаги с работы – домой, из дома – на работу.
7. Решение старается отложить на завтра: ведь вопрос может решиться сам или его решит кто-то другой.
8. Никогда ничего не решает до конца, бремя нерешённых вопросов лежит на его плечах, давит на психику.
9. Всё видит белым или чёрным, для него нет оттенков, полутонов, нюансов.
10. Склонен "из мухи делать слона". Случайным, непринципиальным деталям придаёт слишком большое значение, не способен отличить главное от второстепенного.
11. Старается принять наилучшее решение вместо того, чтобы принять выполнимое.
12. Фамильярен с подчинёнными: похлопывая по плечу или обнимая за талию, старается приобрести репутацию хорошего руководителя.
13. Готов к любому компромиссу, чтобы избежать ответственности, склонен перекладывать вину за свои ошибки на других.
14. Работает по принципу "открытых дверей", к нему в кабинет идёт кто хочет, когда хочет и по любому поводу.
15. Когда коллективу присуждается премия или награда, он первый в списке, в президиуме занимает место в первом ряду.

Многие руководители в повседневной управленческой деятельности совершают характерные ошибки. Перечислим типичные ошибки управления и рекомендации по их устранению.

#### Перенос решения на завтра

Этот недостаток - самый распространённый, и огромная кипа бумаг на вашем столе - его первый признак. Как правило, мы прибегаем к оттягиванию решения в том случае, когда стоящие перед нами задачи, проблемы или цели довольно туманны, если у нас нет ясного и чёткого представления о том, чего же мы, собственно, хотим добиться. Почти всегда в такой ситуации помогает письменная формулировка ближайших задач. Попробуйте обсудить проблему с ближайшими со-

трудниками, с опытными людьми. Установите жёсткие сроки решения вопросов. Разделите проблему на части.

#### Выполнение работы на половину

Быть до предела занятым и работать творчески - вовсе не одно и то же. Человек может заниматься множеством дел, но решать лишь малую их часть. С точки зрения повседневной производительности труда и сохранения собственной нервной системы полезнее ограничиться окончательным решением только нескольких проблем, чем одновременно начинать множество дел, которые всё равно не удастся довести до конца. Необходимо помнить, что не решённые до конца проблемы тяжким грузом ложатся на вашу психику, тогда как каждое законченное дело даёт нам чувство морального удовлетворения.

#### Стремление сделать всё сразу

Одновременное решение нескольких проблем - самый верный путь к неврозам. Следует всегда помнить об этом. Большинство из нас может интенсивно заниматься решением только одной проблемы. Поэтому переходить к новой задаче можно только тогда, когда предыдущая уже полностью решена или хотя бы получено ясное представление о характере её решения.

#### Стремление сделать всё самому

Управление - это та функция руководителя, которую нельзя совместить со стремлением сделать всё лично. Задача состоит не в том, чтобы загрузить себя работой, а в том, чтобы планировать, направлять и контролировать работу других. Руководитель обязан создавать такие условия, чтобы в его группе, отделе сотрудники работали наиболее эффективно. Он направляет и контролирует ход запланированных работ.

#### Убеждение, что вы знаете всё лучше других

Если перед вами встала какая-то особая, нестандартная задача - отбросьте ложный стыд, не бойтесь уронить авторитет, обратитесь к специалистам.

#### Неумение разграничить функции

Отсутствие чёткого разграничения задач, ответственности и служебных функций очень часто подводит организацию дела. Необходимо точно определить задания, обязанности, информационные каналы и степень ответственности каждого. Тогда в коллективе будут исключены как возможность перекалывания ответственности за невыполнение работы одним сотрудником на другого, так и дублирование управленческих операций.

Самое эффективное средство борьбы с дублированием функций и претензиями на всестороннюю компетентность - ясные и детализированные должностные инструкции, увязанные с постоянно модернизируемой схемой организации и меняющимися целями её деятельности

Попытки переложить вину на других

Многие руководители часто занимаются делами совершенно бесполезными и абсолютно излишними. Типичный пример - перекладывание вины на других в случае неудачи. Полезная энергия в этом случае направляется в прошлое, хотя исправить уже ничего нельзя. Куда полезнее вместо этого нацелить свою деятельность в будущее - на то, что необходимо сделать незамедлительно.

Важными в настоящее время качествами для руководителя являются:

Высокие моральные качества: справедливость и объективность в оценке сотрудников, гуманность, чуткость, тактичность, честность. Не только в плане своей деловой компетенции, но и в своих моральных качествах руководитель должен быть образцом для подчиненных. Ошибочно было бы ограничивать общение с подчиненными только служебными вопросами. Надо интересоваться их личными проблемами, семьей, бытовыми условиями, здоровьем, мнением сотрудников по различным вопросам, внимательно выслушивать их, даже если их мнение кажется ошибочным.

Характер руководителя проявляется в стиле руководства, ибо он служит также эталоном поведения для подчиненных. Поэтому так важно учитывать свойства характера при назначении человека на руководящую должность. Работники производственных коллективов считают, что трудно и неприятно работать с руководителем, если он не уравновешен, груб, несправедлив. Это значительно снижает производительность труда.

Эмоционально-волевые черты характера: целеустремленность, принципиальность, настойчивость, решительность, дисциплинированность, увлеченность, способность показать эти качества своим подчиненным и вести их за собой. Волевые качества человека издавна считались основными его умениями управлять. Сократ, например, считал, что главное достоинство руководителя – уметь повелевать людьми, а главными врагами руководителя являются чревоугодие, лень, страсть к вину, слабость к женщинам. К волевым качествам можно отнести самокритичность, необходимую для осознания своих слабостей, и самоконтроль, необходимый для их подавления. Важную

роль в структуре этих качеств занимает чувство ответственности, которое руководитель должен постоянно испытывать, за моральное и физическое состояние своих подчиненных, за результаты деятельности руководимого им коллектива.

## **ОП7. ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ**

Для руководителя просто необходимы специфические способности личности, которые важны для успешного выполнения управленческой деятельности, это компетентность (специальные умения, знания, информированность) и организаторские способности.

Профессионализм руководителя напрямую связан с его компетентностью (знаниями, осведомленностью в какой-либо области). На практике даже самые обширные и глубокие знания могут оставаться мертвым капиталом без умения реализовывать их в процессе рационально организованного труда самого руководителя и возглавляемого им коллектива.

Не стоит забывать, что полученные в вузе знания имеют тенденцию устаревать. Узкая специализация зачастую оказывается тормозящим началом в управленческой деятельности, тем более, что узкие специальные знания и опыт без соответствующей системы поддержания (повышения квалификации) достаточно быстро обесцениваются.

Согласно классической точки зрения, руководителю для успешного исполнения управленческой функции достаточно обладать в смежных областях базовой подготовкой, которую он должен получить в процессе повышения квалификации в соответствующих учебных заведениях или в процессе самоподготовки. Личностные качества, кругозор, а также уровень образования руководителя подвержены изменениям параллельно изменениям уровня развития общества и должны соответствовать требованиям времени.

Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит, работать в коллективе как преподаватель, создавать положительную среду для учебы, помогать другим в развитии их карьеры.

Современный менеджер должен знать: закономерности и принципы функционирования рыночной экономики, теорию и практику современного менеджмента, теорию организации и методы моделирования организационных структур, формы и методы мотивации це-

ленаправленного поведения людей в системе управления, суть системного подхода к проектированию рыночных структур, методы комплексного анализа, законодательство и основы правового регулирования хозяйственной деятельности и многое другое.

Одно из основных качеств руководителя – умение организовать совместную работу людей. Однако совмещать решения организационно-технических задач с людьми не так просто. Многим руководителям бывает легче сделать что-либо самому, чем добиться исполнения этого от других. Это самый легкий, но самый бесперспективный путь, поскольку самому всего не сделать, и со временем руководитель обнаруживает, что его подчиненные отвыкли от самостоятельности, не могут или уже не хотят самостоятельно принимать решения. А между тем в настоящее время одна из центральных задач, которую приходится решать руководителям в своих коллективах, – это создать условия для проявления активности, инициативы, творчества людей, развития их активной мотивации.

Организаторские способности включают в себя следующие психологические свойства личности:

- способность отражать с достаточной полнотой психологию управляемой группы в ходе решения совместных задач;
- практическая направленность ума – овладение знаниями и умениями в области практической психологии, готовность применять их в процессе решения организаторских задач;
- психологический такт – наличие чувства меры во взаимоотношениях с людьми;
- наличие энергичности – способность заряжать своей энергией организуемых людей;
- требовательность – способность предъявлять к людям адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации;
- критичность – способность обнаружить и выразить значимые для данной деятельности отклонения от условий, диктуемых поставленной задачей;
- склонность к организаторской деятельности – потребность в ней.

Социально-психологическая культура менеджера включает умение общаться с людьми и регулировать свое поведение.

Умение общаться с людьми. Практика показывает, что эффективно общаться умеют далеко не все люди, более того, далеко не все руководители. И это несмотря на то, что они от 50 до 90 % рабочего времени тратят именно на общение. Проведение совещаний, заседа-

ний, различных бесед, дискуссий, переговоров, выдача и разъяснение заданий подчиненным, отчеты перед начальством и так далее – все это различные формы делового общения.

Опросы свидетельствуют, что 73% американских, 60% английских и 86% японских менеджеров считают неумение эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей их организациями.

Сложную структуру общения легче понять, если выделить в нем три взаимосвязанные стороны:

- коммуникативную (обмен информацией между людьми);
- перцептивную (раскрывается в процессе восприятия партнерами друг друга и установления на этой основе взаимопонимания);
- интерактивную (заключается в организации межличностного взаимодействия, выработки его стратегии и тактики).

Из всех умений, определяющих общение, умение слушать является самым необходимым и именно оно требует совершенствования в наибольшей степени. Неумение слушать является основной причиной неэффективного общения, поскольку именно оно приводит к недоразумениям, ошибкам и проблемам.

Большинство наших реакций мешает собеседнику и нарушает ход его мыслей, не обеспечивает правильного понимания слов и чувств собеседника, создает у него ощущение, что его не слышат, считают его переживания смешными, незначительными. Эти помехи неизменно заставляют собеседника прибегать к защите, вызывая раздражение и возмущение (например, когда судим все, что слышим, перебиваем собеседника, не дослушав, не умеем сдерживать отрицательные эмоции).

Слушание - это волевой акт, включающий так же и высшие умственные процессы. Чтобы услышать, мы должны заплатить вниманием, а это нелегкий труд. В стиле слушания отражаются наши личности, характер, интересы и устремления, положение, пол и возраст.

Управление произвольным вниманием - действенное средство повышения эффективности коммуникаций. Вместе с тем, это и самое трудное, поскольку человеческое внимание постоянно отвлекается. Именно поэтому много людей слушают плохо.

Простым, но действенным методом повышения эффективности слушания является нерефлексивное слушание. Состоит оно по существу в умении внимательно молчать. Такое восприятие можно назвать пассивным условно. Нужны лишь простейшие нейтральные побуж-

дающие реплики или невербальные средства – повторение последних слов говорящего, "зеркало", междометия ("угу" – поддакивание), кивки, мимические реакции, контакт глаз. Такие приемы вдохновляют говорящего, снимают напряжение, возникающее из боязни быть непонятым. Нереклексивное слушание больше всего подходит для напряженных ситуаций. Это дает слушателям эмоциональное облегчение. Нереклексивное слушание очень полезно, но пользоваться им надо умело.

Для более точного понимания собеседника применяют приемы рефлексивного слушания. Оно является объективной обратной связью с говорящим, используемой в качестве контроля точности восприятия услышанного.

В данном случае обратная связь дается слушающим в речевой форме через следующие приемы: задавание открытых и закрытых вопросов по теме разговора, перефразирование слов собеседника, позволяющее изложить ту же мысль другими словами (парафраз), резюмирование и изложение промежуточных выводов.

Итак, чтобы стать хорошим собеседником, нужно стать хорошим слушателем.

Многие люди не могут произвести хорошее впечатление только потому, что не умеют внимательно слушать.

Умению правильно говорить, или ораторскому искусству, обучали еще в Древней Греции. Определим самые существенные моменты, позволяющие сделать речь более красивой и убедительной:

- речь должна быть четкой, тон - уверенным;
- необходимо интонационно усиливать, выделять важные слова и подчинять им неважные;
- смена темпа речи придаст ей выразительность;
- до и после важных мыслей необходимо сделать паузу.

Самым трудным обычно является начало выступления. Оно должно быть кратким, достаточно одного или двух предложений, а иногда можно и вовсе обойтись без него. Концовка речи - это тот элемент выступления, который помнится больше всего. Поэтому закончить свое выступление можно как подходящей к случаю цитатой, так и кратким резюме высказанных положений.

При произнесении речи важно смотреть не на пол или поверх собеседника, а на него. Выступление должно быть ясным, конкретным; если излагаемый факт является достаточно абстрактным, используйте примеры. Для усиления главного в излагаемом материале,



эти мысли можно повторить, но не употребляя каждый раз одни и те же фразы. Не стоит пытаться охватить сразу много вопросов. Старайтесь избежать словесных штампов, избитых слов и выражений. Если вы рассчитываете на активное участие в беседе партнера по общению, то переведите ее из рамок монолога, при котором возможна большая потеря информации, в форму диалога. Самым лучшим способом сделать это является применение вопросов.

Несколько советов, которые актуальны для деловых переговоров, бесед или выступлений:

- проявляйте уверенность, но не самоуверенность. Для этого необходимо владеть материалом с большим запасом;
- старайтесь выглядеть опрятно и изящно. Это повышает самоуважение, укрепляет уверенность в себе и вызывает уважение слушателей;
- улыбайтесь и старайтесь вызвать положительную реакцию;
- соберите слушателей вместе, не стойте на возвышении, сделайте выступление неформальным, превратив его в беседу. Не становитесь за какими-либо предметами.

Рекомендуемый обобщенный план выступлений для делового общения:

- изложение фактов (краткое освещение ситуации);
- высказывание соображений, вытекающих из них, или конкретных соображений по существу;
- приглашение к сотрудничеству или действиям.

Итак, к важным профессиональным качествам можно отнести такие, как профессиональная эрудиция, педагогическое мышление, интуиция, импровизация, наблюдательность, оптимизм, находчивость, предвидение.

К личностным свойствам руководителя – вежливость, вдумчивость, взыскательность, воспитанность, справедливость, самокритичность, скромность, чувство собственного достоинства, чуткость, эмоциональность, логичность, гуманность, дисциплинированность, умение учитывать психологические и физиологические особенности мужчин и женщин и т. д.).

Этот общий перечень свойств составляет психологический портрет идеального руководителя.

И, в заключение, несколько конкретных советов по управлению подчиненными, которыми должен руководствоваться каждый менеджер:

1. Задача менеджера – вести общую техническую политику и решать ежедневно возникающие проблемы.
2. Будь внимателен к критике и предложениям, даже если они непосредственно тебе ничего не дают.
3. Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно.
4. Имей бессрочное терпение.
5. Будь справедлив, особенно в отношении подчиненных.
6. Будь вежлив, никогда не показывай своего раздражения.
7. Будь краток, говори понятно и четко.
8. Всегда благодари подчиненных за хорошо выполненную работу.
9. Не делай замечаний подчиненному в присутствии третьего лица.
10. Никогда не делай того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни.
11. Выбор и обучение умного подчиненного - всегда более благодарная задача, чем выполнение дела самим.
12. Не спорь по мелочам, ибо мелочи только затрудняют работу.
13. Не бойся, что твой подчиненный способнее тебя, а гордись им.
14. Никогда не применяй своей власти до тех пор, пока все средства не использованы. Но в этом случае применяй ее в максимально возможной форме.
15. Если твое распоряжение оказалось ошибочным, признай свою ошибку.
16. Всегда старайся, во избежание недоразумений, давать распоряжения в письменной форме.

## **ОП8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Рабочее время – это время, в течение, которого работник фактически в соответствии с распорядком или графиком работы, либо условиям трудового договора (согласно законодательству) должен выполнять свои трудовые обязанности.

Режим рабочего времени – это распределение времени работы в пределах суток или другого календарного периода.

Можно выделить большое количество различных факторов, приводящих к потерям времени. Часть из этих факторов являются

следствием неграмотных действий руководителя, часть происходят независимо от него, а часть связана непосредственно с личностью руководителя, однако на большинство из них руководитель имеет возможность повлиять или хотя бы снизить потери времени, происходящие из-за воздействия этих факторов. Рассмотрим эти группы факторов.

Факторы, которые являются следствием неграмотных действий руководителя: бесплановость работы, плохо налаженный в организации обмен информацией, отсутствие четкого распределения работ по степени их важности, выполнение задач, которые вполне могут быть выполнены подчиненными, слабая мотивация труда. Руководитель может выявить эти факторы и попытаться их устранить каким-либо образом.

- 1) Бесплановость работы. Является результатом образа жизни не только самого руководителя, но и общего стиля жизни данной организации. Бесплановость работы ведет к постоянным перерывам для различного рода «уточнений», разъяснений, необходимых для дальнейшей работы различных отделов, подразделений и отдельных работников. При этом отвлекаются не только те, кто обращается за информацией, но и те, к кому обращаются за информацией.
- 2) Плохо налаженный в организации обмен информацией. Передавая информацию, любой человек всегда уверен, что ее получатель полностью осознает и понимает ее смысл, однако это не всегда так. Каждый имеет свои рамки восприятия, которые могут исказить полученную информацию. Далеко не все современные руководители решили эту задачу для себя и своих сотрудников и ввели на своих фирмах унифицированную систему приема и передачи информации. Во многих организациях обмен информацией между подразделениями происходит в виде испорченного телефона, часто в процессе неформального общения. Также примером отсутствия стандартов передачи информации может служить отсутствие единого стандарта объяснения клиенту по телефону местоположения организации – «каждый объясняет, как может».
- 3) Отсутствие четкого распределения работ по степени их важности. Это зачастую приводит к тому, что руководитель сначала делает дела, которые на самом деле не имеют большого значения. При этом на них расходуется значительное время, необходимое для решения действительно важных проблем.

- 4) Выполнение задач, которые вполне могут быть выполнены подчиненными. Чаще всего руководитель выполняет подобные задачи в случае, если он не доверяет подчиненным, считая, что они смогут выполнить данную задачу так же качественно, как и он, сам, то есть речь идет об отсутствии уверенности в должной квалификации сотрудников организации. В качестве примера можно привести прием клиентов именно менеджером, а не наделение какого-либо сотрудника полномочиями работы с клиентами, личный разбор почты, а не поручение секретарю сортировки входящей корреспонденции.
- 5) Слабая мотивация труда. Слабая мотивация труда приводит к низкой производительности труда, в большей степени это касается не руководителя организации, а его подчиненных, однако на предприятии эта проблема может иметь место и низкая производительность труда будет вести к дефициту времени.

Факторы, которые не зависят от руководителя: работа с корреспонденцией, большой поток рутинных дел, часто срочных, работа над которыми занимает много времени, а также «воры времени». Руководитель не может избавиться от этих факторов и может лишь попытаться максимально уменьшить их влияние на потери времени.

1) Работа с корреспонденцией. Исследования свидетельствуют, что 20 - 30% своего времени руководитель тратит на разбор корреспонденции, просматривая в день до 100 документов, из которых лишь 30 по настоящему нужны. Подсчитано, что в деловой переписке объем ненужных сведений доходит до 15-20%, а по всем каналам из внутренних источников сведений поступает на 30%, а из внешних - на 40%.

2) Большой поток рутинных дел, часто срочных, работа над которыми занимает много времени. Примерами могут служить такие дела, как оформление помещений, в которых проводится ремонт, выбор мебели, необходимость лично проверять различные параметры деятельности организации, зачастую это связано с некомпетентностью подчиненных или нежелание их брать на себя ответственность, когда они сами обращаются к руководителю с «просьбами помочь».

3) «Воры времени» – это непредвиденные дела, большинство из которых требуют срочного решения и не могут быть перепоручены подчиненным. Все это отнимает много времени и отвлекает от действительно важных дел. Существует много различных видов «воров времени»:

- a) Телефонные звонки.
- b) Заглядывающие к нам люди.
- c) Проблемы с компьютерным оборудованием.
- d) Изменение очередности работ, навязываемое коллегами.
- e) Недостаток организационного планирования.
- f) Неумение слушать других людей.
- g) Неудовлетворительная организационная структура.
- h) Исправление ошибок, которых можно было бы избежать.
- i) Нерешительность в деловых вопросах.
- j) Плохо организованные и скоординированные собрания.
- k) Отвлекающие факторы на рабочем месте.
- l) Чрезмерная офисная бюрократия.
- m) Бесполезные дискуссии о своей работе и работе других.

Факторы, которые непосредственно зависят от личности руководителя. Это постоянная спешка, постоянные доработки дома, суетливость. Чтобы снизить влияние этих факторов на рабочее время руководитель должен постараться измениться, иначе, эти факторы не позволят рационально использовать ему свое рабочее время. На мой взгляд, это самая серьезная группа факторов, так как чтобы эффективно управлять своим мнением, необходимо сначала измениться самому, а потом уже пытаться изменить окружающую действительность, а изменить самого себя – это очень тяжело, особенно человеку, который уже видит себя независимым, грамотным и зрелым во всех отношениях.

1) Постоянная спешка. В состоянии постоянной спешки руководитель не успевает сосредотачиваться на той задаче, которую он выполняет в данный момент. Он идет по тому пути, который первым пришёл на ум, вместо того, чтобы подумать о других, возможно более рациональных способах решения данной задачи.

2) Постоянные доработки дома – порождают замкнутый круг, когда человек не успевает в рабочее время выполнить свои дела и решить все проблемы, в итоге он вынужден решать их дома за счет своего свободного времени, отдыха и личной жизни. Человек не имеет возможность полноценно жить, отдыхать и в результате у него снижается работоспособность, что приводит к недоработкам и снова к необходимости дорабатывать дома. Этот замкнутый круг является следствием неправильно организованного рабочего времени, и разрушить его бывает очень даже тяжело.

3) Суетливость – является результатом плохой организации рабочего дня, она также зависит от импульсивности и особенностей человека. Суетливому человеку тяжело выбрать, а какое дело взяться, он часто «мечется» между двумя делами, одинаково срочными и одинаково длительными в решении, он никак не может выбрать, за какое из них взяться, и из-за этого происходит трата времени.

Для решения проблем, связанных с рациональным использованием рабочего времени существует множество методик, имеющих общее название «тайм-менеджмент» (Фредерик Тейлор, Генри Форд, Глеб Архангельский).

Тайм-менеджмент – это совокупность общих методов и рекомендаций, и для каждого человека и организаций следует подбирать их отдельно, индивидуально.

Первым шагом должен стать анализ использования временного ресурса. Анализ использования времени поможет выявить временные потери, показать сильные и слабые стороны практикуемого рабочего стиля.

Чтобы анализировать проблему, нужен достоверный учет времени. Самый эффективный способ учета времени – это ведение записей.

В процессе анализа выявляются сильные и слабые стороны использования временного ресурса. Для этого необходимо ответить на некоторые вопросы, такие как:

- была ли работа необходима? (если более 10 % рабочего времени было потрачено не на необходимую работу, это говорит о проблемах с определением приоритетов);

- были ли оправданы затраты времени? (если более 10% рабочего времени составляли дела, затраты времени на которые не оправданы, нужно проанализировать причины, по которым расход времени был слишком велик и постараться учитывать их в будущей работе);

- было ли целесообразно выполнение работы? (если более 10% рабочего времени пошло на задачи, выполнение которых было нецелесообразно, значит нужно уделить внимание планированию, организации);

- был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы? (если более 10% рабочего времени было потрачено на задачи, временной интервал выполнения которых определялся спонтанно, значит, существуют проблемы с планированием рабочего времени).

В результате анализа выявляются «воры времени», различные ошибки использования рабочего времени, необходимо определить их причины, выработать методы борьбы с ними, наиболее подходящие для конкретного работника.

Основным методом, помогающим эффективно использовать рабочее время, является планирование времени – это структурирование времени для наиболее хозяйственного его использования при достижении каких-либо целей и задач, стоящих перед руководителем или организацией. Планирование может быть долгосрочным, среднесрочным и краткосрочным.

Главное преимущество состоит в том, что планирование приносит выигрыш во времени, но не следует тратить на планирование более 1% общего планового времени.

Сам процесс планирования заключается в том, что формулируются результаты и устанавливаются сроки, которые отводятся для их достижения. Результаты должны соответствовать целям. При этом желательно соблюдать некоторые правила планирования.

1) Во-первых, следует осуществлять планирование в письменном виде. Чтобы план был не просто перечнем дел, которые необходимо выполнить за день, стоит его делать еще и мотивирующим инструментом – ориентировать его на результат. Например, писать в списке не «сделать то-то», а «то-то сделано», чтобы по окончании дела можно было поставить рядом с этой записью жирную галочку. Это одно из сильных мотивирующих средств.

2) Во-вторых, следует учитывать результаты предшествовавшего анализа использования рабочего времени. В процессе данного анализа выявляются ошибки, присущие данному руководителю в планировании своего рабочего времени и способы нейтрализации последствий этих ошибок.

3) В-третьих, не следует планировать полностью весь свой рабочий день. Считается, что следует планировать не более 60% своего времени, а 40% оставить незапланированным: 20% непредвиденное время и 20% спонтанное время.

4) Следует устанавливать четкие временные нормы на выполнение дел и решение проблем, которые не допускали бы доделку недоделанного и решение недорешенного в незапланированное время. Если эти дела и вопросы должны были быть решенными в запланированное время. Практика показывает, что на любое дело тратится ровно столько времени, сколько его есть в распоряжении, поэтому следу-

ет устанавливать четкие временные рамки, которые бы позволяли выполнить необходимое, и при этом не превышали необходимое для выполнения время.

5) Для решения вопроса о перепоручении дел следует разделить дела по степени их срочности и важности. При этом наиболее срочные и важные задачи следует решать руководителю немедленно, важные. Но не срочные можно отложить, остальные же 2 категории дел (неважные, но срочные и неважные и несрочные) следует передавать для решения подчиненным. Несрочные дела следует проранжировать по времени, необходимому для каждого из них и при появлении свободного времени можно заняться сокращением этого списка – для этого желательно всегда иметь его под рукой.

6) Следует регулярно пересматривать планы, так как в виду постоянного изменения окружающей среды может оказаться так, что некоторые планы руководства организации и менеджера уже не будут соответствовать целям организации и соответственно будут нуждаться в корректировке.

Планы должны быть реалистичными и согласованными, причем согласованными не только друг с другом, но и с планами коллег, подчиненных, более высокого уровня руководства.

Одной из больших проблем, приводящих к значительным потерям во времени руководителя является то, что руководитель зачастую занимается делами, которые с успехом могли бы выполнять его подчиненные (проблема с делегированием полномочий).

Под делегированием в общем смысле понимается передача задач своему подчинённому из сферы деятельности самого руководителя (на длительный срок или разово). Делегирование помогает руководителю высвободить время для важных задач и немного разгрузиться.

В общем случае следует делегировать рутинную работу, специализированную деятельность, частные вопросы и подготовительную работу. Ни в коем случае нельзя делегировать такую работу как определение целей, руководство сотрудниками, задачи высокой степени риска и тому подобное. Также следует координировать выполнение порученных задач.

Значительное время в работе руководителя занимает работа с корреспонденцией (сортировка корреспонденции, изучение и отбор необходимой информации из нее, ответ на часть корреспонденции).

Подсчитано, что руководитель просматривает в день до 100 документов, из которых лишь 30 по настоящему нужны. Рациональный



способ работы – это доверить обработку почты секретарю. Необходимо также определить, что будет происходить с корреспонденцией, которая не является необходимой в деятельности предприятия и работе руководителя. Возможно, она будет сразу уничтожаться, а возможно она будет частично или полностью просматриваться.

Еще одним важным качеством должен обладать любой руководитель, особенно тот, который дорожит собственным временем: он должен уметь говорить «нет». Для менеджера согласие может быть лишней тратой времени и средств, причем далеко не всегда эти затраты могут принести ощутимую выгоду организации.

В каждом конкретном случае следует путем анализа искать свои способы борьбы с нерациональным расходом временного ресурса, и эти способы в каждом случае будут специфическими для каждого человека.

## **ОП9. ИНФОРМАЦИЯ В РАБОТЕ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Продуктом деятельности руководителя, как известно, являются решения (решение – это то, что реализуется, в противном случае следует говорить лишь о желаниях или намерениях).

Существует три главных источника информации для управленческих решений:

- внешний мир (клиенты, партнеры, конкуренты, государство);
- само предприятие (руководители всех уровней, исполнители);
- сам руководитель (его интеллект, опыт, интуиция, связи).

Требования к информации:

- 1) надежность. Если информация недостоверна, гуляет на уровне непроверенных слухов, ее тоже можно заносить в базу данных, но при этом должен быть дан соответствующий комментарий.
- 2) своевременность. Запаздывание с получением и использованием информации может дать конкурентам шанс на победу. Например — вам стало известно, что с клиентом начал работу конкурент. Если сотрудники при этом не меняют свою тактику и не извещают руководство, клиент вполне может сделать выбор не в вашу пользу — а исправлять ситуацию гораздо сложнее, чем своевременно реагировать на возникающие проблемы.
- 3) оптимальный объем. В избытке неструктурированной информации легко погибнуть. Недостаток сведений заставляет принимать интуитивные, слабо проработанные решения.

- 4) своевременное обновление. Устаревшая информация вполне может привести к тому, что вы направите письмо не тому человеку, или содержание послания не будет соответствовать сегодняшним ожиданиям клиента.
- 5) согласованность на разных уровнях управления. Исходящая информация и предложения от различных сотрудников фирмы на разных уровнях при общении с клиентом должны быть согласованы и не могут противоречить друг другу — потому что клиент любого сотрудника воспринимает как полномочного представителя всей компании, а не отдельного подразделения.
- 6) Затраты на сбор и обработку информации должны быть приемлемыми и соразмерными ожидаемой пользе. Если 90% договоров — мелкие, и они дают в общем объеме выручки менее 10%, может, ограничиться на первом этапе только более крупными? Информация ради информации, полнота ради полноты, точность ради точности и т. д. никому не нужны — надо быть прагматиком и просчитывать (пусть грубо, экспертно) затраты и ожидаемый эффект от них.

Весьма полезны корпоративные стандарты и нормативы представления информации, например: «Любой доклад начинается с аннотации и оглавления, дающих полную его картину (тенденции, проблемы, возможные решения, конкретный пример реализации)».

В управленческой отчетности имеет смысл установить единую единицу измерения (миллионы рублей или тысячи долларов), порядок округления числовых величин, правила сортировки, ранжирования и фильтрации данных и т. п. При этом надо понимать, что отчеты сами по себе никому не нужны. Из них должны следовать выводы и рекомендации: какие пропорции, приоритеты и планы следует менять, почему и как именно.

Рекомендации по решениям и информации:

1. Первое, что необходимо, — это сильное и осознанное желание первых лиц изменить систему принятия решений на предприятии. Не отказываясь от опыта и интуиции, дополнить их оперативной информацией, чтобы принимать решения более осознанно и менее импульсивно.

2. Классический процесс принятия решений весьма сложен и включает в себя, в частности:

- сбор, проверку и анализ информации;
- подготовку возможных вариантов решений;

- выбор решения (с учетом стратегии компании, краткосрочных и долгосрочных возможных последствий его);
- организацию его реализации;
- учет;
- контроль реализации;
- анализ результатов;
- выработку корректирующих воздействий.

3. Руководитель предприятия нуждается в информационно-аналитическом центре (для небольших предприятий это может быть группа или отдельный специалист).

4. Информационно-аналитический центр изначально должен иметь высокий статус (в перспективе его руководитель становится замом генерального директора, начальником его «штаба») и быть — от рождения — наделенным не только проектными функциями, но и контрольными. В частности, речь идет о контроле за исполнением решений руководства.

5. Создание информационно-аналитического центра — это серьезный и долгосрочный проект (потому что информатизация — процесс, а не разовая акция). Не имеет значения, как этот проект будет осуществляться: собственными силами или с привлечением внешних консультантов. Важно, чтобы он имел очень высокий приоритет, чтобы руководитель предприятия занимался им лично, а не перепоручал кому-то. В ходе реализации его руководитель должен научиться, в частности, четко разделять уровни задач и проблем, формулировать приоритеты, ставить задачи подразделениям, мотивировать людей на их выполнение.

6. Проверить свои силы информационно-аналитический центр вполне может на таких сравнительно «недорогих» задачах, как повышение эффективности использования базовых офисных программных средств на предприятии (например, текстовых процессоров, электронных таблиц и электронной почты). Нужно унифицировать эту работу, обучить людей, устранить разнобой, ввести определенные корпоративные стандарты.

7. Следующий шаг — налаживание единой системы учета (изменения проводятся поэтапно, обдуманно и неотвратно). Начать с закупки и внедрения какой-то корпоративной информационной системы (КИС) или прежде самостоятельно устроить «информационную инвентаризацию» предприятия и навести порядок в учетных регистрах, классификаторах и справочниках, базах.

8. Руководитель нуждается в хорошо подготовленной и наглядно представленной (в самых разных разрезах) информации в виде графиков, диаграмм и т.п. Значит, нужны информационно-поисковые системы, специальные программы визуализации и презентации информации для высшего руководства.

9. Информация и системы отчетности должны быть минимальны, регулярны и просты для восприятия. Не надо плодить отчетность ради отчетности.

10. Информационная система не подскажет опытному руководителю верное решение возникшей проблемы, но поможет ему принимать поменьше ошибочных решений, экономить столь дефицитные ныне ресурсы.

Правила работы с документооборотом состоят из правил:

- 1) приема и обработки входящих документов, включая стадии:
  - прием и первоначальная обработка входящей корреспонденции;
  - предварительное рассмотрение и распределение документов;
  - регистрация;
  - рассмотрение руководством и передача на исполнение.
- 2) работы с исходящими документами, включая стадии обработки:
  - подготовка проекта документа и его печать;
  - согласование проекта;
  - рассмотрение руководством и подписание документа;
  - регистрация;
  - передача на отправку.
- 3) рассмотрения и исполнения документов
- 4) организации контроля исполнения документов, включая:
  - постановку документов на контроль;
  - проверку своевременного доведения документов до исполнителя;
  - предварит. проверку и регулирование хода исполнения;
  - учет и обобщение результатов контроля исполнения документов;
  - информирование руководителя.
- 5) систематизации документов и порядка формирования дел
- 6) подготовки документов к временному хранению
- 7) ведения делопроизводства по предложениям, заявлениям и жалобам граждан
- 8) механизации и автоматизации работы с документами.

На любом предприятии должна существовать инструкция по делопроизводству, которая содержит права и обязанности сотрудников, устанавливает весь процесс организации делопроизводства, прави-

ла составления и оформления документов. Её обязаны изучить вновь принятые работники и соблюдать требования в работе с документами.

Применительно к нововведениям, организаторские способности руководителя проявляются в целеустремлённости, активности, умении привлечь к разработке новшества специалистов, заручиться поддержкой вышестоящего органа управления. Умелые руководители поддерживают контакт со всеми подчинёнными, со многими коллегами и управленцами других ведомств.

Нововведения по содержанию могут быть:

- материально-технологическими (новые программы, технологии, компьютеризация деятельности и т.п.);
- экономическими (новые системы стимулирования, финансирования);
- нормативно-правовыми (внесение предложений в разные виды нормативных документов, правила внутреннего распорядка и др.);
- управленческими или организационно-структурными;
- кадровыми (использование методов психодиагностики, психотренинга и др.).

Этапы введения изменений

Одной из самых популярных моделей введения изменений в организации стала модель, включающая три стадии.

I. «размораживание». Основной задачей этой стадии является осознание всеми сотрудниками организации необходимости и неотвратимости грядущих перемен. Проводятся исследования, групповые дискуссии, анализ рынка. Вся организация приходит в движение, идет усиленный обмен информацией.

II. изменение. Осуществляется введение новшества, изменяются правила игры, устанавливается новое оборудование, внедряются новые способы взаимодействия и взаимоподчинения. Конечно, не обходится без накладок и сбоев. Но сотрудники уже на предыдущей стадии осознали те сложности, с которыми им предстоит столкнуться, и спокойно воспринимают сбои в работе.

III. «замораживание», устраняются сбои и корректируется направление движения, учитывается новый опыт, полученный сотрудниками в ходе второй стадии, «шлифуются» процедуры взаимодействия и работы по-новому. Организация постепенно приходит в новое равновесное состояние и при удачном проведении процедуры изменений приобретает дополнительные конкурентные преимущества. На этом

реформа заканчивается. Наступает стадия стабильного функционирования вплоть до следующего изменения.

В общих чертах влияние характера нововведений на их восприимчивость можно представить так:

<b>Способствует восприятию:</b>	<b>Способствует сопротивлению:</b>
- соответствие содержания потребностям практики;	- неопределённость между содержанием и потребностями практики;
- одноаспектность (простота);	- комплексность (сложность);
- рекомендательный характер;	- обязательный характер;
- инициатива снизу;	- указание сверху;
- незначительные изменения.	- радикальные изменения.

Особенности современной коммерческой деятельности также относят к числу факторов, влияющих на восприятие новшеств. Их можно разделить на две группы: объективные и субъективные (социально-психологические).

Объективные факторы присущи самим организациям. Это:

- закрытость внутренней информации;
- степень регламентации деятельности;
- централизация управления;
- имеющиеся ресурсы;
- вид режима;
- размеры организации, учреждения, численность его сотрудников;
- период существования.

Субъективные факторы включают в себя всё, что связано с психологией сотрудников.

Часто нововведения связываются с понятием психологических барьеров, возникающих как реакция на всякое новшество.

Типы психологических барьеров к нововведениям.

Барьер профессиональной некомпетентности. Он связан с непониманием сущности нововведения ввиду низкой профессиональной подготовленности отдельных работников. Это свойственно чаще молодым сотрудникам, не имеющим большого практического опыта и находящимся на низших должностях. Элементы недостаточной профессиональной компетентности, дилетантизма встречаются и среди руководителей.

Для преодоления данного психологического барьера необходимо работать над повышением профессионального мастерства личного состава, знакомит работников с сущностью нововведения, аргументировано показывать его преимущества, раскрывать имеющиеся для его внедрения и т.д.

Барьер перестраховки. Его сущность состоит в опасении подчинённых в том, что нововведение может вызвать отрицательные последствия, в выжидании поддержки новшества вышестоящим руководством, в стремлении избежать ответственности при внедрении и подстраховаться письменными указаниями, инструкциями, приказами и т.п. В основе данного барьера лежит проявляющийся в ряде фирм, организаций административно-командный стиль управления, пресечение инициативы, стремление оценивать работников не по способностям и результатам, а по личной преданности и исполнительности. Одно из основных средств преодоления данного барьера - перестройка стиля и методов работы управленческих кадров, изменение критериев оценки подчинённых.

Барьер навыка, привычки, традиции. Практика показывает, что одной из субъективных трудностей для сотрудников является необходимость изменения существующих способов и методов работы с людьми, техническими средствами, оргтехникой. Прежние навыки трудовой деятельности дают преимущество перед новыми, позволяют работать быстро и без напряжения, способствуют общественному признанию. Поэтому естественно, что всё новое, которое лишает человека этих преимуществ, кажется ему малоэффективным и нецелесообразным. Данный барьер чаще всего возникает у людей с продолжительным трудовым стажем работы на одном месте. Молодые сотрудники легче осваивают нововведения, быстрее привыкают к новым условиям работы, активнее вовлекаются в борьбу за достижение новых целей.

Барьер идилии проявляется у сотрудников, которые имеют хорошее материальное положение, полностью удовлетворены условиями и результатами труда. Они не хотят рисковать, предпочитают спокойствие, несамокритично оценивают положение дел. Их лозунги: "Я скромный", "Не высовываться", "Мне и того достаточно, чего я достиг" и т.п. Борьба с подобной психологией - одно из условий ускорения процесса перестройки деятельности коммерческих структур в новых условиях.

Барьер боязни потерять вознаграждения. Предстоящие технические, технологические или организационные изменения вызывают у отдельных подчинённых боязнь снижения вознаграждения (зарплаты, премии). Это сковывает их активность. Необходимо раскрыть перспективы роста профессионального мастерства, повышения уровня материального благополучия.

Барьер изменения места работы. Многие сотрудники боятся, что в результате нововведения может последовать сокращение штатов, перемещение на другую должность.

Кроме психологических барьеров выделяются следующие возможные психологические реакции подчинённых на ситуации организационных перемен.

- Принятие нововведения и активное участие в его реализации.
- Пассивное принятие нововведения, в основном под давлением обстоятельств или социально-психологических массовых явлений, выражающихся в подражании и внушении.
- Пассивное неприятие нововведения, занятие выжидательной позиции, позиции внимательного изучения отрицательных сторон, связанных с нововведением.
- Активное неприятие нововведения, выступление против, апелляция к опыту и теории.
- Активное неприятие, связанное с оказанием противодействия нововведению, то есть неприятие действиями и поступками.
- Особо выделяется ещё одна позиция, в которой могут быть представлены в той или иной мере вышеперечисленные позиции: частичное принятие нововведения и тут же ситуативное неприятие его.

Понимание инициатором внедрения новшеств механизмов, лежащих в основе каждой из типичных реакций на нововведение, позволит формировать мотивацию сотрудников, направленную на принятие нововведений, и снижать уровень негативного отношения.

Например, на активное участие в реализации нововведений влияют следующие комплексы мотивов.

- 1) мотивы, основанные на неосознанном побуждении к активному принятию (на установке). Мотивация данного рода возникает обычно тогда, когда нововведение вызвано всеми предшествующими обстоятельствами и условиями. Такая установка на нововведение проявляется в его ожидании, в повышенной активности при общении, в увеличении разных предложений и прогнозов, в проявлении инициативы при изменении существующих служебных и функциональных связей, в сплочении коллектива вокруг общих значимых целей и задач.
- 2) мотивы основанные на возможности осуществления личных целей и возникает обычно тогда, когда нововведения открывают сотрудникам возможности реализации планов на будущее, самоутверждения и самораскрытия.



3) комплексы мотивов, связанные с чувством долга. Проявляется тогда, когда подчинённые сознательно ориентированы на общественно значимые ценности, а осуществление нововведения предполагает достижение высокого экономического или социального эффекта. Эта мотивация свойственна людям цельным, социально и профессионально активным.

Все эти три типа мотивации опосредуются определёнными индивидуально-психологическими свойствами работников: особенностями их темперамента, характера, способностей. В некоторых случаях данные свойства могут выступать и самостоятельными мотивами принятия или неприятия нововведений (например, когда личность сотрудника характеризуется узостью, недостаточностью знаний, интересов, самопознания, понимания собственной жизненной стратегии и т.п.). В этом случае можно говорить об известной предрасположенности к нововведениям людей, предпочитающих смену видов деятельности, системы отношений, отличающихся быстрой сменой настроений и т.п.

В основе пассивного принятия нововведений лежит следование примеру других. Это может быть обусловлено тем, что нововведение почему-то незначимо для работника или у него нет достаточной информации, чтобы принять решение о его актуальности. Для такого типа поведения характерна, прежде всего, установка на мнение всего коллектива. Формируется она обычно в тех случаях, когда коллектив сплочён и стабилен. Данная ориентация является как бы промежуточной. За время осуществления нововведений люди с такой мотивацией успевают более чётко определить свои позиции. Если коллектив достаточно высоко развит, то сотрудники начинают активно поддерживать нововведения, в противном случае происходит пассивное неприятие новшеств.

Пассивное неприятие нововведения обуславливает выжидание и пристальное изучение негативных явлений, сопровождающих осуществление нововведения. Такое поведение основывается на полной удовлетворённости существующим положением вещей и нежелании терпеть неудобства и различного рода напряжение из-за введения новшеств. При формировании этой мотивации может сказываться негативный опыт предыдущих нововведений или высокий уровень консерватизма в структуре личности сотрудников.

Активное неприятие нововведений выражается в открытых выступлениях сотрудников, нередко - с указанием на неэффективность

подобного опыта в других подразделениях. Основными мотивами здесь являются:

- изменение служебно-ролевого статуса сотрудников в структуре функциональных отношений в сторону его выравнивания;
- изменение содержания служебных обязанностей и связанная с этим перестройка знаний, умений и навыков;
- информационная необеспеченность нововведений;
- конфликтные отношения в коллективе, а также в системах «руководитель – исполнитель».

Хороший руководитель должен учитывать изложенные мотивы и факторы при осуществлении нововведений.

## **ОП10. ВЫБОР СТИЛЯ РУКОВОДСТВА**

Согласно наблюдениям немецкого психолога К.Левина, работавшего в США, в авторитарно руководимых группах производительность немного выше, чем в демократических коллективах. Однако при отсутствии или смене руководства она падает, а нередко прерывается и сам трудовой процесс. В таких группах выше напряжение между членами коллектива, чаще и острее конфликты, меньше интерес к труду и удовлетворенность работой, отсутствует подлинная сплоченность. (Все это снижает трудовые достижения авторитарно руководимых групп).

Демократический стиль имеет превосходство в трудовой мотивации, удовлетворенности трудом, качестве работы. Сотрудники испытывают чувство гордости за свой труд, дорожат пребыванием в группе, проявляют изобретательность, находчивость и инициативу. В коллективе царит доверительная дружеская атмосфера. Трудовой процесс обладает свойством саморегуляции и не нарушается при отсутствии руководителя.

Либеральный (попустительский) стиль связан с наиболее низкой производительностью и групповой идентификацией, часто сопровождается ростом фрустрации (ФРУСТРАЦИЯ (от лат. frustratio - обман, неудача), психологическое состояние, возникает в ситуации разочарования, неосуществления какой-либо значимой для человека цели, потребности. Проявляется в гнетущем напряжении, тревожности, чувстве безысходности. Реакцией на фрустрацию может быть уход в мир грез и фантазий, агрессивность в поведении и т. п.) и агрессивности среди членов коллектива, ведет к его распаду. В группах обычно на-

блюдается низкая трудовая дисциплина, нередко появляются неформальные лидеры с негативным характером деятельности по отношению к целям организации. Новые или более слабые работники часто подвергаются притеснениям со стороны более сильных. Из-за этого и ряда других подобных моментов попустительский стиль был признан как неприемлемый и не являлся объектом более поздних (позже 30-х гг) исследований.

Существенным для выбора стиля руководства являются перманентные условия деятельности, социальные и социально-психологические характеристики членов группы.

Согласно уточненным в последние десятилетия представлениям, авторитарный стиль может быть эффективным при решении однообразных, рутинных задач. Применение этого стиля оправдано в случае большого разрыва в уровне образования и компетентности руководителя и подчиненных, а также ориентации их преимущественно на материальную систему мотивации, и прежде всего денежное вознаграждение.

Преимущества авторитарного стиля: делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их осуществление, позволяет быстрее стабилизировать ситуацию в несложившихся, конфликтных группах.

Недостатки - ограничение возможностей мотивации, самостоятельности и развития подчиненных, а также опасность принятия ошибочных решений из-за субъективизма или чрезмерной перегруженности руководителя [13].

Модификации авторитарного стиля:

1. Патриархальный стиль руководства – строится на основе представлений об организации как одной большой семье. Руководитель – «отец семейства», который заботится о своих подчиненных, они в ответ должны проявлять благодарность, верность и беспрекословное повиновение. Информация распространяется сверху, контроль осуществляется выборочно, по желанию и интуиции руководителя. Власть на длительное время никому не делегируется и концентрируется у начальника.

2. Харизматический стиль руководства – основывается на вере в особые, уникальные качества руководителя. Авторитет харизматического руководителя более высок, нежели патриархального, и имеет персональный («не семейный») характер. Руководитель не доверяет организационным структурам и стремится объяснять успехи организации

своими личными качествами, поддерживать имидж выдающегося человека. Отсутствует строгое регламентирование прав и обязанностей. Спрос на харизматических руководителей обостряется, как правило, в кризисные времена и в чрезвычайных ситуациях, когда преобладает вера в спасение благодаря наличию харизматического руководителя.

3. Авторитарный стиль руководства – менее распространен и проявляется в крупных организациях. Авторитарный использует многочисленный руководящий иерархический аппарат и выполняет лишь решения высшего руководителя. Стиль отличается слабостью личных контактов между руководителем и подчиненными. Был широко распространен в условиях командно-административной системы в СССР и др. странах.

4. Бюрократический стиль руководства – максимальная анонимность и формализованность отношений между начальником и подчиненными, минимизация личной власти руководителя. Крайняя форма структурирования и регламентирования поведения сотрудников организации с помощью детального разделения труда, многочисленных должностных инструкций и других нормативных документов, четко описывающих, кто, что и как должен делать. Мотивация сотрудников формируется чаще всего через письменные распоряжения и предписания. Контроль – через сообщения и проверку письменных отчетов. Стиль усиливает власть аппарата, составителей и контролеров нормативных актов.

Кооперативный стиль – производственная активность формируется в результате взаимодействия руководителя и подчиненных. Может эффективно использоваться при решении задач творческого содержания, предполагает близость образовательного уровня начальника и подчиненных, а также преимущественно нематериальную мотивационную структуру сотрудников.

Отличительные черты стиля:

- И руководитель, и сотрудники стремятся к выполнению общей задачи с рациональным распределением функций в зависимости от способностей работников.
- Многосторонние информационные и коммуникационные отношения (для облегчения выполнения организационных задач и развития межличностных отношений).
- Урегулирование конфликтов с помощью переговоров, торга и компромиссов.
- Ориентация на группу, удовлетворенность трудом и пребыванием в группе.

- Основа сотрудничества – взаимное доверие между членами организации.
- Ориентация на цели и результаты работы организации.
- Ориентация на непрерывное развитие персонала и всей организации.

Эффективность использования кооперативного стиля зависит от трех факторов: качеств руководителя, характеристик подчиненных и особенностей решаемых группой задач.

К кооперативному стилю наиболее склонны уверенные в себе руководители, чаще всего достаточно зрелого возраста, с высоким уровнем образования, не опасющиеся за свой авторитет и должность, умеющие ценить способности и предложения подчиненных и их мнение о себе, ожидающие от работников конструктивных творческих решений и высоких моральных качеств. Контроль осуществляется по результатам, используется, в определенных рамках, и самоконтроль сотрудников.

От сотрудников при этом требуется:

- желание брать на себя ответственность;
- готовность и способность отвечать за свои действия;
- самоконтроль;
- наличие контрольных прав, желания и умения их использовать.

Преимущества: квалифицированные решения, высокая мотивация сотрудников, разгрузка руководителя.

Недостатки: сложность обеспечения условий эффективного использования стиля (регулярные собрания с сотрудниками, достаточная квалификация руководителя в области групповой динамики и техники принятия решений, регулярные опросы сотрудников об ошибках в области управления и их исправление, открытая информационная политика, смягчение иерархических различий, забота о непрерывном развитии кадров), может быть замедлен процесс принятия решений.

Тренерский стиль – не предназначен для постоянного использования в коллективе, а скорее служит подготовке сотрудников для последующего использования кооперативного стиля – это систематическое (длящееся много месяцев) выяснение руководителем сильных и слабых сторон сотрудника с целью научить его самостоятельно диагностировать и контролировать свое поведение, выявлять и устранять не только имеющиеся, но и возможные в будущем при решении новых задач недостатки, выбирать оптимальные образцы поведения.

Стиль предполагает:

- согласие подчиненного на использование руководителем по отношению к нему особого, репетиторского подхода;
- индивидуальный подход к сотруднику, хорошее знание его личных и деловых качеств, настроения и ожиданий;
- систематическое структурированное по ряду критериев наблюдение поведения работника либо на рабочем месте, либо в специальных тренингово-оценочных учреждениях (центрах оценки) с целью выяснения трудового потенциала работника, его способностей и возможностей;
- обеспечение устойчивой конструктивной обратной связи как для определения трудовых достижений, так и для выявления недостатков в работе;
- регулярное обсуждение деловых и личных проблем, совместный поиск возможностей их решения;
- укрепление веры сотрудника в собственные силы, а также доверия между ним и руководителем.

Стиль позволяет:

- сформировать у подчиненного способность к самоанализу и самоменеджменту;
- выработать у него готовность к решению трудных задач и получению выдающихся результатов;
- определить высокие, но реальные стандарты деятельности;
- воплотить более производительные и совершенные образцы поведения в реальность.

Использование тренерского стиля требует от руководителя наличия времени и соответствующей подготовки.

В наши дни не может рассчитывать на успех руководитель, который видит в подчиненных не более как исполнителей.

Руководитель, который хочет работать, как можно более эффективно должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации, а не использовать какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры.

Руководство является до некоторой степени искусством. Возможно, по этой причине исследователи не смогли разработать и обосновать теорию эффективного стиля руководства, которой бы можно было использовать в самых разных ситуациях и самым разным руководителям.

Но все рассмотренные стили руководства помогут руководителю научиться выбирать стиль, соответствующий конкретной ситуации. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние на подчиненных, а не структурировать условия осуществления их работы. Со временем те же самые руководители сменяют стиль из-за изменения характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации. Поэтому эффективные руководители – это те, кто может вести себя по-разному – в зависимости от требований реальности.

## **ОП11. ТЕХПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ**

Процесс управления - это целенаправленное влияние субъекта управления на объект управления. Процесс управления состоит из циклически повторяемой во времени последовательности задач - функций управления. Общеизвестно, что управление выполняет следующие функции

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

Осуществление функций управления нуждается в принятии решений, которое обеспечивает ответа на вопрос "Что делать?" и "Как делать?", которые возникают в процессе реализации всех функций управления, объединяющихся в циклы управления:



Рис. on11.1 – Цикл управления

Ход решения можно рассматривать как выполнение взаимосвязанного набора этапов и подэтапов процесса решения. В каждом конкретном случае этот процесс будет естественно уточнен и индивидуализирован (табл. 1).

Таблица on11.1

### Содержание основных фаз принятия и реализации решения

Фаза	Содержание фазы
1. Сбор информации о возможных проблемах	1.1. Наблюдение за внутренней средой фирмы 1.2. Наблюдение за внешней средой
2. Выявление и определение причин возникновения проблемы	2.1. Описание проблемной ситуации 2.2. Выявление организационного звена, где возникла проблема 2.3. Формулировка проблемы 2.4. Оценка ее важности 2.5. Выявление причин возникновения проблемы
3. Формулирование целей решения проблемы	3.1. Определение целей фирмы 3.2. Формулировка целей решения проблемы 4.1. Детальное описание объекта
4. Обоснование стратегии решения проблемы	4.2. Определение области изменения переменных факторов 4.3. Определение требований к решению 4.4. Определение критериев эффективности решения 4.5. Определение ограничений



5. Разработка вариантов решения	5.1. Расчленение задачи на подзадачи
	5.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче
	5.3. Построение моделей и проведение расчетов
	5.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме
	5.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче
	5.6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче
	5.7. Разработка вариантов решения всей задачи
6. Выбор лучшего варианта	6.1. Анализ эффективности вариантов решения
	6.2. Оценка влияния неуправляемых параметров
7. Корректировка и согласование решения	7.1. Проработка решения с исполнителями
	7.2. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами
	7.3. Утверждение решения
8. Реализация решения	8.1. Подготовка рабочего плана реализации
	8.2. Его реализация
	8.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации
	8.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения

Деловые совещания представляют собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов. Их целью обычно является принятие коллективных решений на основе равного права каждого высказывать и обосновывать свое мнение, разделять ответственность за решение общих для всех проблем.

Совещания не могут, конечно, заменить других форм управления: личных контактов руководителя с сотрудниками, непосредственного изучения и решения вопросов самим руководителем, раздачи служебных поручений по отдельным вопросам и т.д. Поэтому, принимая решение о проведении заседания или совещания, необходимо выяснить, нельзя ли достичь его целей иными путями и иными (менее дорогостоящими) формами управленческой деятельности.

Сами по себе деловые совещания полезны, так как принимаемые на них коллегиальные решения учитывают опыт многих работников, особенно специалистов разных направлений деятельности и разных подразделений крупных фирм, а потому более эффективны, чем просто административные решения узкого круга управленцев.

Однако неумело подготовленные, плохо проведенные, “пустые” совещания, созываемые по всякому поводу, наносят и огромный вред: ведь они пожирают дорогостоящее рабочее время специалистов и менеджеров, отрывая их от основной работы. Поэтому, прежде чем проводить совещание, надо учесть издержки на его подготовку, стоимость рабочего времени участников, отрываемое от их основной работы время, расходы на командировки, расходы организаторов и сопоставить с ожидаемым от совещания эффектом.

Суть делового совещания заключается в том, чтобы обеспечить свободную дискуссию и выработать общее решение на основе учета самых разных мнений.

Чаще всего деловые совещания проводятся:

- ✓ при необходимости принятия коллективного решения на основе равного права каждого высказывать и обосновывать свое мнение;
- ✓ если решение вопроса затрагивает интересы одновременно нескольких структурных подразделений организации или фирмы;
- ✓ если для решения важного вопроса необходимы мнения различных групп работников.

Виды деловых совещаний.

Совещания классифицируют по следующим основным признакам:

1. По основной цели и задачам:

- ✓ оперативные - с целью получения информации о текущем состоянии дел в организации, выработки решений оперативного характера и постановки соответствующих задач перед исполнителями;
- ✓ информационные - с целью обобщения определенных сведений и изучения различных точек зрения на возникающие проблемы;
- ✓ разъяснительные - с целью разъяснения и убеждения работников в правильности новых стратегических задач и(или) сменой приоритетов;
- ✓ инструктивные - с целью доведения до сотрудников новых задач и программ;
- ✓ проблемные - для нахождения коллективного управленческого решения по конкретным проблемам деятельности организации;

2. По масштабам привлечения участников (уровень совещания):

- ✓ федеральные;
- ✓ республиканские;
- ✓ отраслевые;
- ✓ региональные;
- ✓ городские;
- ✓ районные;
- ✓ внутренние (в масштабах одной организации или отдельных структурных подразделений);

3. По назначению:

- ✓ вырабатывающие и принимающие решения;
  - ✓ разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;
  - ✓ подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям;
  - ✓ оперативные (диспетчерские).
4. По месту проведения:
- ✓ местные;
  - ✓ выездные;
5. По периодичности (частоте) проведения:
- ✓ разовые;
  - ✓ регулярные (еженедельные, ежемесячные, ежегодные),
  - ✓ постоянно действующие (собираются периодически, но без установленной регулярности);
6. По количеству участников:
- ✓ узкий состав (до пяти человек);
  - ✓ расширенные (до двадцати человек);
  - ✓ представительные (свыше двадцати человек);
7. По степени стабильности состава участников:
- ✓ с фиксированным составом и приглашенными по необходимости дополнительно;
  - ✓ с приглашенными по списку, составленному конкретно для каждого заседания;
  - ✓ комбинированные.

#### Правила проведения деловых совещаний.

Подготовка совещания начинается с определения целесообразности его проведения. Когда решается вопрос о необходимости совещания, менеджер должен подумать о задачах, которые нужно решить на нем, проанализировать все альтернативы этой формы: решение вышестоящего руководства; возможность решения вопроса по телефону; селекторное совещание; возможность объединения с другими (плановыми) совещаниями. При этом менеджер должен определить, что нужно для решения возникшей проблемы.

Тщательную подготовку к совещанию и процедуру его проведения (и здесь не надо жалеть времени) следует строить так, чтобы наилучшим образом была реализована основная задача совещания.

Подготовка состоит из следующих действий:

- ✓ принятие решения о проведении совещания,
- ✓ определение тематики,
- ✓ формирование повестки дня,

- ✓ определение задач совещания и его общей продолжительности,
- ✓ определение даты и времени начала,
- ✓ определение состава участников,
- ✓ определение примерного регламента работы,
- ✓ подготовка руководителя,
- ✓ подготовка доклада и проекта решения,
- ✓ предварительная подготовка участников и помещения,
- ✓ а при необходимости – размещения, питания, проезда участников к месту заседаний.

После того, как принято решение о проведении совещания, намечается состав участников. Приглашается достаточное число, но только тех, которые действительно необходимы, при отсутствии которых совещание было бы неэффективным. Иногда необходимо учитывать и достаточность их служебных прав.

Определяя время начала совещания, следует принять во внимание ритм работы. Чтобы не заставлять людей в течение дня без конца переключаться с одного вида работы на другой, совещания целесообразно проводить в начале или в конце рабочего дня, либо после обеденного перерыва. С учетом общих затрат времени, то есть необходимого не только непосредственно для проведения совещания, но и сборы, переходы, возвращение и “включение” в работу, начало и конец совещания нужно планировать так, чтобы не оставалось “пустых” отрезков времени: если оно окончится за 15 минут до обеденного перерыва, то это наверняка потерянные минуты.

Требуется заблаговременно оповещать участников совещания о его проведении и знакомить с повесткой дня, со всеми нужными материалами, чтобы их выступления были продуманы заранее.

За час до начала работы совещания проводят регистрацию его участников, как правило, перед залом заседаний. В вестибюле здания вывешивают объявления, связанные с порядком регистрации прибывших и проведением совещаний.

В ходе обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, конференциях и заседаниях коллегиальных органов ведется специальная запись, называемая протоколом. На основании этого официального документа руководство вправе требовать от сотрудников выполнения принятых решений.

Протокол, в котором правильно зафиксированы основное содержание выступлений и формулировка принятых решений, может оказаться неоценимым помощником в служебных конфликтах, возник-

кающих на почве непреднамеренного или умышленного искажения чьей-либо мысли, забывчивости или непонимания сути дела. Протокол отражает фактическое состояние рассматриваемого вопроса на предприятии на день и час совещания.

В зависимости от полноты фиксации хода совещания выделяют краткий и полный протокол. В кратком не приводятся полные тексты выступлений, а указываются только повестка дня, фамилии выступавших, тема выступления и принятые решения. Полные протоколы дают возможность судить не только о характере совещания, но и о деятельности предприятия, учреждения, фирмы в целом. Полный протокол обычно ведут с помощью стенографической или магнитофонной записи.

Протокол считается окончательно оформленным после того, как к нему будут приложены все относящиеся к совещанию документы и материалы, например, доклады, справки, проекты решений, характеристики избираемых на должности, техническая экспертиза и т.д.

Решения коллегиальных органов, какими являются совещания, доводятся до исполнителей в виде постановлений, решений, приказов администрации, составленных на основе протокольных записей. Для ознакомления с этими решениями оформляются выписки из протокола, которые, как и выписки из приказов подлежат заверению секретарем или инспектором.

Для того, чтобы совещания не проходили впустую, нужна не только фиксация принятых на них решений, доведение их до конкретных исполнителей, но и контроль за качеством и сроками выполнения решений. Контроль должен быть систематическим и гласным. Полезно на очередном совещании подвести итоги выполнения решений (или проинформировать о ходе выполнения) предыдущего совещания. Невыполненные решения должны стать первым пунктом следующей повестки дня.

## **ОП12. ИСКУССТВО ОБЩЕНИЯ**

Общение – это чрезвычайно тонкий и деликатный процесс взаимодействия людей. В общении наиболее разнообразно раскрываются индивидуальные особенности всех участников этого процесса. Общение имеет свои функции, средства, виды и типы, каналы, фазы.

Функции общения. Наиболее очевидной является передача каких-то сведений, какого-то содержания и смысла. Это – семантиче-

ская (смысловая) сторона общения. Но эта передача, в конечном счете, влияет (в широком смысле управляет) на поведение человека, действия и поступки, состояние и организованность его внутреннего мира.

В целом можно выделить функции:

- ✓ информационную (получение сведений),
- ✓ познавательную (активный поиск сведений, их "добывание"),
- ✓ управляющую и развивающую функции общения,
- ✓ функцию обмена эмоциональными и вообще психическими состояниями.

Средства общения. выделяются: вербальные и невербальные.

Вербальные – это речь в ее разных формах.

Невербальные – это пантомимика (телодвижения), мимика, жесты и другие средства:

- пространственные (расстояние, приближение, удаление, повороты "к" и "от"),
- временные (раньше, позже),
- предметные (наличие, положение предметов и тому подобное).

Следует подчеркнуть практическую важность умения "читать" невербальную информацию. Человек не может сознательно контролировать всю сферу средств своего общения, поэтому часто даже то, что он хочет скрыть, проявляется, например, через движения рук, выражение глаз, положение ног и так далее.

Кратко вербальное общение характеризуется тем, что говорится, кем, кому, как, с какой целью и при каких обстоятельствах. Только учтя все эти моменты и еще весь невербальный "аккомпанемент", можно правильно понять и правильно воспринять (выразить) что-либо.

Поэтому совсем нередко люди действительно не понимают друг друга, хотя им кажется, что понимают.

По «аудитории» общение разделяют на:

- ✓ общение двоих (диалог) - понятно, что при диалоге очень большую роль играет личный контакт со всеми психологическими и другими (например, парапсихологическими или экстрасенсорными) взаимовлияниями.
- ✓ общение в малой группе, В малой группе сохраняется возможность тесного личного контакта с кем-то или со всеми из группы и нечто новое появляется в общении.

- ✓ в большой группе, В большой группе (например, аудитории вуза) личный контакт более ограничен. Опытные лекторы, артисты ощущают настроение аудитории как нечто самостоятельное.
- ✓ с массой. На митингах, во время массовых зрелищ на первый план выходят законы "толпы" и появляется новое качество – эмоциональный контакт. Опытные политики превосходно манипулируют толпой.

Все перечисленные виды общения по типу "аудитории" относятся к непосредственному общению.

Непосредственное общение – это человек – человек (группа) без промежуточных носителей сообщения. Опосредованное общение осуществляется через промежуточные устройства (телевидение, радио, печать и прочее). В непосредственном общении могут быть задействованы все естественные каналы общения. Опосредованное различными устройствами общение ограничивает использование естественных каналов.

Каналы общения.

Прежде всего выделяют каналы, соответствующие разным органам чувств: зрительный, слуховой, тактильный (прикосновения), соматосенсорный (ощущения своего тела) – он же кинестетический.

У каждого человека есть свои особенности в восприятии мира и другого человека с помощью органов чувств. Из элементов мира для человека другой человек – самая сложная система для восприятия. В психологии выделяют специальную область – восприятие человека человеком (социальная перцепция). В одном из направлений современной психологии эти различия положены в основу классификации людей: визуалы, аудиалы, кинестики. Так, визуалы любят зрительно предъявляемое, конкретность, предпочитают возвышаться над собеседником, склонны к обвинительным утверждениям, не терпят хождений перед ними во время общения и так далее. Аудиалы все воспринимают через слуховые образы, музыку, речь, звуки в природе; кинестики – через состояние своего тела, как бы все эмоционально переживают.

Выявив эти особенности, не копируйте собеседника, а приблизьте свою манеру к его. Устанавливайте контакт с партнером, используя язык, который он понимает лучше всего. Отвечайте соответственно, оперируя теми же образами.

Он: Вы только посмотрите, какие это может иметь последствия.

Вы: Да, я вижу, что дело серьезное.

По логическому основанию выделяют три типа каналов общения: прямой, непрямой и управляемый косвенный. Критерием здесь является намеренное или ненамеренное сообщение чего-то.

Прямой канал – это то, что источник сообщает в явном виде.

Косвенный канал – это та информация по поводу сообщаемого вам в прямом канале, которую вы добываете сами активным наблюдением, чувствованием во все проявления источника. Действительным психологическим основанием этой классификации является доверие или недоверие к источнику. Если вы доверяете источнику, то есть считаете, что он намеренно не сообщит вам ложное, то косвенный канал не используется как контрольный, вы по нему получаете другую, дополнительную информацию. Если вы не доверяете источнику, то косвенный канал является контролирующим дублем: вы читаете его содержание в смысле совпадения или несовпадения с содержанием прямого канала. Очень часто прямое словесное содержание может вступать в противоречие с интонационными, темповыми, ритмическими и другими невербальными характеристиками речи и поведения. Это и есть противоречия прямого и косвенного канала. Например: человек улыбается, а глаза печальные; говорит "я спокоен" и барабанит пальцами по столу; вроде раскован и улыбчив, а стопа ритмически постукивает по полу и тому подобное.

Управляемый косвенный канал – когда сообщение, воспринимаемое как ненамеренное, излучено вполне намеренно. Уверенный тон в сомнительной ситуации, прямой взгляд при лжи и тому подобное, – все это намеренное излучение того, что ваш адресат сочтете за неподдельное, то, что он сам в вас нашел.

Типы общения.

Функционально-ролевое общение – это общение на уровне социальных ролей партнеров (начальник – подчиненный, продавец – покупатель). Здесь задействованы определенные нормы и ожидания. Общаются ролевые маски. Переход от ролевого общения к межличностному и обратно часто используют в деловых контактах.

Под межличностным общением подразумевается (как наиболее обычная модель) участие двух людей, хотя минимальное полное число участников общения три. Разница между этими типами общения в том, что для третьего отношения два других объективны: он не может на них влиять прямо, а только через отношения с одним из них.

Деловое общение можно легко выделить из функционально-ролевого. Деловое общение – это вид межличностного общения, на-



правленного на достижение какой-то предметной договоренности. В деловом общении всегда есть цель. Полагается, что в деловом общении решаемые проблемы затрагивают не интересы "маски", а самого индивида, и он мобилизуется.

Направленность в стиле общения может быть разной:

- потребность в другом, озабоченность собой (податливый стиль);
- потребность в достижении успеха путем контроля над другим (агрессивный стиль);
- сохранение эмоциональной дистанции, независимость, уединенность (отрешенный стиль);
- благо и помощь другим (альтруистический);
- достижение собственной цели (манипуляторский);
- невмешательство, осторожное влияние (миссионерский);

Кроме того, можно выделить следующие стили: сотрудничество, компромисс, соперничество (настаиваю на своем), приспособление (стараюсь сохранить отношения), избегание (неприятного).

Управление общением может быть по стилю:

- авторитарным (единоличные решения);
- демократическим (ориентировано на группу);
- либеральным (подчинено случайностям).

Фазы общения.

Наиболее ответственна фаза подготовки, если она оказывается возможной. Общение надо планировать, правильно выбрать место и время, определить для себя установки на результаты общения.

Первая фаза общения – вхождение в контакт. Здесь важна соностройка, важно почувствовать состояние, настроение партнера, освоиться самому и дать возможность сориентироваться другому. Существуют техники присоединения к партнеру (вплоть до имитации некоторых его особенностей, отслеживания ритма дыхания и так далее). Важно расположить партнера к себе и обеспечить ровное начало. Этот период завершается установлением психологического контакта.

Дальше идет фаза концентрации внимания на чем-то, какой-то проблеме, задаче сторон и разработке темы.

Следующий этап – мотивационный зондаж. Цель его – понять мотивы собеседника и его интересы.

Потом следует фаза аргументации и убеждения, если есть расхождения во мнениях.

И, наконец, фаза фиксации результата. Если темы исчерпаны, или партнер проявляет беспокойство, необходимо завершать общение. Надо всегда завершать общение так, чтобы была перспектива продолжения. Очень важен самый последний момент, последние слова, взгляды, рукопожатия, иногда они могут полностью изменить результат многочасовой беседы.

В деловом общении существуют свои особенности. При любой цели всегда есть задачи:

1. Оценить человека с деловой точки зрения.
2. Получить или передать информацию.
3. Воздействовать на мотивы и решения.

Оценить партнера с деловой точки зрения – это значит уяснить, сможет ли он выполнить предлагаемую работу и увидеть в перспективе результат; способен ли оценить достигнутый результат; желает ли он выполнять работу, каковы мотивы и есть ли противоречивые тенденции; способен ли он на работу более сложную, связанную с большим уровнем ответственности и свободы... Сколько человек будет заниматься этой работой, сколько времени он затрачивает на другую работу.

В конечном счете в любой деловой беседе важно наличие конкретных договоренностей, воспринимаемых человеком не как навязанные вами, а как результат собственных убеждений.

В основе деловых отношений лежит кодекс, основанный на принципах кооперативности. Он содержит следующие правила:

1. Правило необходимости и достаточности информации. (Говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент.)
2. Правило качества информации.
3. Правило соответствия (не отклоняйся от темы).
4. Правило стиля (выражайся ясно).
5. Правило коммуникативного этикета.

### **ОП13. ИСКУССТВО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

Переговоры являются основным средством получить от других то, чего мы хотим. О любом методе переговоров можно достаточно верно судить с помощью трех критериев:

- он должен привести к разумному соглашению, если таковое вообще возможно;
- он должен быть эффективен;

- он должен улучшить или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами.

Существует несколько способов ведения деловых переговоров:

- деловая почтовая переписка (далеко не быстрый способ "наведения мостов" и достижения соглашения, особенно с новым партнером);
- телетайп (приемно-передающий буквопечатающий телеграфный аппарат с клавиатурой, как у пишущей машинки. Применяется для передачи сообщений по каналам связи (телетайпной сети));
- телекс (международная сеть абонентского телеграфирования; оборудована автоматическими телеграфными станциями. Телекс объединяет (кон. 90-х гг. 20 в.) национальные сети ок. 150 стран);
- телефон;
- личные переговоры.

Решение о способе их ведения зависит от многих факторов и, в частности, от времени, которым располагают стороны.

Телефонные переговоры имеют свои ограничения по времени, они дороги. Преимущества их состоят в экономии времени для решения конкретного вопроса, повышении оперативности. К проведению их необходимо тщательно готовиться и, прежде всего, определить цель и содержание разговора. Полезно зафиксировать круг вопросов на бумаге. Говорить следует лаконично, так как продолжительность разговора не должна превышать 5 - 6 минут, а его композиция может быть следующей:

взаимное представление (0,5 минуты), введение собеседника в курс дела, информация о цели звонка (до 1 минуты), обсуждение обстоятельств, существа дела, достижение цели разговора (2-4 минут), завершение разговора, прощание (0,5 минуты).

Начинать разговор надо с представления себя и своей организации. Если собеседник не представился сам, при необходимости вполне уместно вежливо поинтересоваться, с кем я разговариваю. Можно это сделать или в начале, или в конце беседы.

Стараться не допускать отклонения собеседника от темы разговора. Стараться выслушивать собеседника, не перебивать его. Долго не молчать, подтверждать свое участие в беседе.

Если прекратилась связь, соблюдать правило: перезванивает тот, кто звонил.

По громкости поддерживать разговор на том же уровне, что и при беседе очной, не начинать кричать. Целесообразно держать под

рукой бумагу и ручку и делать пометки либо по ходу разговора, либо сразу после его завершения, чтобы не упустить важные детали. Инициатива окончания разговора принадлежит либо позвонившему, либо старшему из говоривших. По телефону могут быть решены со знакомым партнером определенные конкретные вопросы, ранее не согласованные на переговорах. Этот способ не годится для согласования условий контракта купли - продажи. Если в результате телефонного разговора достигнута договоренность, то непременно следует тотчас послать собеседнику телекс, в котором подтвердить достигнутую договоренность или отразить высказанное мнение сторон по обсуждавшемуся вопросу.

Высшей формой ведения переговоров являются личные переговоры партнеров.

При подготовке к переговорам главным является постановка собственных целей. Правильная постановка цели переговоров представляет собой стратегическое решение. Для любых переговоров НУЖНО определить Чего я хочу добиться в процессе переговоров?

Цель описывает конечный пункт переговоров (их ожидаемое завершение), который необходимо достичь. Формирование цели отвечает следующим критериям:

1. Цель должна быть зафиксирована письменно именно такой, к которой вы стремитесь; должен быть установлен срок ее выполнения.
2. Цель должна быть реальной.
3. Она должна быть приемлемой с экологической, технической, организационной и социальной точек зрения.

Основу подготовки к переговорам составляет изучение имеющейся корреспонденции, иной поступившей информации, сопоставимых предложений и т.д. Солидный информационный уровень подготовки станет прочным фундаментом вашей позиции на переговорах и будет способствовать достижению поставленной цели.

Целесообразно для любых переговоров устанавливать верхние и нижние пределы постановки целей. Соответственно полезно различать такие виды целей:

Цель - желание. Эта цель выражает конкретное требование, с которым вы идёте на переговоры. Цель должна быть реальной.

Цель - необходимость. Достижение подобной цели рассматривается как необходимый результат

Значительную роль в переговорном процессе играет последовательность разработки повестки дня, которая в дальнейшем станет основной линией переговоров.

Составить повестку дня для переговоров и положить ее на стол переговоров на видном месте. Тем самым мы поступаем, как партнер, который знает, чего он хочет и хорошо подготовлен.

Пример повестки дня.

Покупка грузового автомобиля

Повестка дня:

1. Требования, предъявляемые к грузовому автомобилю
2. Выбор
3. Оценка имеющегося грузового автомобиля
4. Финансирование
5. Страхование.
6. Разрешение и сдача - приемка.

Часто в процессе переговоров с нетерпением ждут от партнера разъяснения своих требований и аргументов. Рассматривая позицию другой стороны, нужно уметь распознать движущие мотивы ее поведения.

Подлинные мотивы, за которыми скрывается каждая соответствующая позиция, вытекают из эмоциональных потребностей партнера.

Различают мотивы:

- выгоду, расходы, доход, заработки;
- социальное признание ( социальные связи, престиж, авторитет, власть);
- комфорт;
- уверенность, чувство безопасности;
- открытие, любопытство, самоопределение;
- социальное участие;
- здоровье.

Плодотворный путь - осуществить комплексный подход к рассмотрению положения дел, а также попутно осветить мотивы партнера.

Этапы переговоров:

1. Начало переговоров. Не следует начинать переговоры с основной их темы. Нужно с самого начала создать доброжелательную, непринужденную атмосферу, что в значительной степени поможет достижению договоренностей. Рекомендуются, если это первая встре-

ча, обменяться сведениями друг о друге, о рынке интересующих друг друга товаров, обсудить программу предстоящих переговоров, выслушать пожелания партнеров, выслушать впечатление прибывших. Если это не первая встреча, то следует также поинтересоваться о переменах на фирме после предыдущей встречи, о здоровье членов семьи. Можно коснуться и политической тематики, текущих событий в спортивной и культурной жизни. Очень важно соблюдение дисциплины. Члены делегации (группы) не должны во время переговоров заниматься посторонними делами, а должны внимательно следить за происходящими событиями и выступлениями. За столом переговоров не место «особому мнению», каждый член делегации (группы) должен придерживаться единой, заранее выработанной стратегии и тактики. Приступив к обсуждению предмета переговоров, нужно выяснить не только заинтересованность партнера в сделке, но и степень этой заинтересованности, что важно для выработки переговоров. Со своей стороны не следует проявлять торопливости, особой заинтересованности, чтобы не ослабить своей позиции.

2. Согласование тем. В начале переговоров согласовываются темы предстоящего обсуждения. Участники четко устанавливают, что именно каждый из них хотел бы обсудить.

3. Точка зрения партнера. Как только темы для переговоров согласованы, стороны в большинстве случаев представляют свои позиции. Позиция партнера, характеризуя определенный интерес, часто содержит одностороннюю оценку проблемы и соответствующее видение ее решения. После того как сторона представила свое понимание существа дела, другая должна внести какие-то коррективы в свою позицию, чтобы сдвинуть решение проблемы с места.

4. Определение общих интересов. Основная цель в этой фазе переговоров – получение большего объема информации о взаимно интересующих фактах, точка зрения и прочности позиции сторон. На основе полученной информации каждая сторона может решить для себя, какими возможностями она располагает и в какой мере хочет и может проявить гибкость в этой фазе переговоров. Необходимо установить как общие, так и различающиеся интересы сторон.

5. Веская аргументация. Аргументы тогда сильны, когда учитывают интересы-проблемы, заботы, риски и даже увлечения партнера. Сформулированная аргументация состоит из двух частей, а именно из утверждения и обоснования. Обоснование может состоять из цифр, данных, фактов, сравнений, примеров и т.д.

6. Быть готовым умело возражать. мы должны открыто проявлять уважение к мнению партнера. Прежде всего, нужно позволить ему просто высказаться, потому что за высказыванием партнера всегда стоит мотив. Если нам удастся распознать его и в своем ответном выступлении детально проанализировать, тогда мы сможем лучше убедить партнера, используя его же высказывания.

Общие правила применения возражений:

- позитивно и уважительно отнестись к высказыванию партнера;
- внимательно слушать, молчать, размышлять и задавать вопросы, подыскивать мотив для возражения;
- не делать паузы перед ответом;
- отвечать твердым, уверенным голосом;
- если мы не знаем ответа, нужно отложить его на некоторое время;
- избегать, начинать словами «да, но...», искать какие - то обходные пути для своей аргументации. Даже если не следует добиваться консенсуса по существу дела, то по возможности всегда должен достигаться эмоциональный консенсус.

7. Не обращать внимание на эмоциональную реакцию партнера.

8. Результат переговоров. Нельзя полагаться на память. Уже в процессе переговоров нужно делать записи. Записи имеют то преимущество, что мы можем позднее лучше рассмотреть отдельные темы. Необходимо записывать только главные аспекты, например, такие, как обязательства и обещания, которые дали мы или наш партнер.

Необходимо сформулировать конкретное предложение и спросить партнера прямо, согласен ли он с предложением, может ли его принять.

Основные правила переговорного процесса.

1. Переговоры должны вести руководители делегаций. Остальные вступают в разговор только по приглашению своего лидера. Если хотят высказаться – просят разрешения у него условленным знаком.
2. Серьезные люди до начала переговоров основательно изучают своих партнеров. Это настолько распространенная практика, что информация об этом никого не покоробит. Более того, покажет Вас с лучшей стороны.
3. Сразу согласившись с предложенной ценой, мы создаем у партнера впечатление, что они продешевили. Это может привести к изменению их позиции: либо тут же появятся условия, фактически под-

нимающие цену, либо подписание договора будет отложено, возможно, навсегда. Чтобы такого не случилось – надо торговаться. По существу или для виду - зависит от конкретного случая.

4. Основное правило компромисса: прежде чем резать пирог - увеличьте его. Чем шире раздвинуты рамки обсуждения, тем больше возможностей сторонам безболезненно компенсировать уступки при решении основной проблемы. Например: "Если Вы уступите в цене, мы дополнительно берем на себя обучение персонала...".
5. Во время переговоров допустимы только знаки, понятные всем присутствующим. Иные знаки могут произвести впечатление "нечистой игры", их рекомендуется избегать.
6. Во время переговоров членам делегаций выходить нельзя. Исключения - случаи, связанные с оказанием медицинской помощи. Если выходят с целью получить дополнительную информацию для своей команды, то это дает одностороннее преимущество в переговорах, а это уже нечестная игра. Если выходят по другим делам, то это прямое неуважение к партнерам, принижение их значимости. Информацию к переговорам можно получить, объявив перерыв, когда это может сделать и другая сторона.
7. Во время переговоров руки членов делегации должны быть на столе. Известно, что руки являются источником информации. Когда они спрятаны, то это подсознательно воспринимается как напряжение ситуации. Спокойно лежащие руки означают спокойствие. Сцепленные пальцы означают защиту, оборону и т. д.
8. Курить во время переговоров можно только при соблюдении двух условий: когда на столах имеются пепельницы и получено разрешение присутствующих дам.
9. Записи во время переговоров настолько прочно вошли в деловой обиход, что тот, кто не записывает, воспринимается негативно: неужели ничего полезного он от меня не услышал? Поэтому хоть какие-то записи надо делать, по крайней мере, чтобы не обидеть партнеров.
10. Чай, кофе хозяева обязаны предлагать только в случае, если переговоры затягиваются, и требуется взбодриться. В остальном – на усмотрение хозяев.
11. Разносят чай (кофе) вначале гостям, начиная с руководителя, потом - своим.
12. Признаком хорошего тона является не задавать вопросы, относящиеся к коммерческой тайне предприятия. Экономические показате-



тели, с кем заключены контракты и их условия, заработная плата работников, численность персонала – все это относится к коммерческой тайне.

13. На то, что нас кто-то обманул, лучше не ссылаться. Иначе может сработать "эффект неудачника", наш имидж пострадает: больше все-таки обманывают тех, кто позволяет себя обмануть (хотя в принципе от обмана не застрахован никто). Требование серьезных гарантий не нуждается в подобных "плаксивых" обоснованиях.
14. Увидев просчет партнера, рекомендуется сказать ему об этом: честный поступок повысит наш имидж и укрепит взаимоотношения как в ближайшей, так и в долговременной перспективе, что в итоге перевесит сиюминутную выгоду.
15. Такие произвольные действия, как поигрывание ручкой во время разговора, дерганье галстука или салфетки, постукивание и т. п., не приняты, так как они отвлекают собеседника от мысли, а могут и раздражать. Подобные действия выявляют человека, не обученного этике.
16. Рисование узоров в блокноте мешает слушать, ибо нельзя два дела делать одновременно с максимальной эффективностью. И говорит это о том, что человек не знает правильных приемов слушания.
17. Дружеское похлопывание по плечу мало кому нравится (исключения составляют американцы, да и то не все). Поэтому подобных фамильярно-снихождительных жестов следует избегать.
18. После подписания соглашения, устные договоренности, не вошедшие в письменное соглашение, теряют силу.
19. Устная договоренность равносильна письменному соглашению только в случае, когда она заключена с первым лицом. Со всеми остальными она играет роль протокола о намерениях, то есть не обязательна к исполнению.
20. Для гостей, прибывших на переговоры, обязательно планируют развлекательную программу: посещение театров, концертов, ресторана (или организация банкета), знакомство с достопримечательностями и т. п.
21. В чужой стране приглашают хозяева. В своей – инициатор переговоров. Отсутствие приглашений обычно означает намек на потерю интереса к партнеру. Как правило, платит тот, кто приглашает.

Состоявшиеся переговоры полезно проанализировать. Это позволит приобрести опыт, избавит от повторения ошибок.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аванесов, В.С. Классы и виды тестов. Часть 1/2. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.usatic.narod.ru/issue-archive/issue14.html>
2. Беляцкий, Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. Пособие/ Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Мн., 2000. – 320с.
3. Гоголева, А. Теория правильного выбора или несколько советов проводящему собеседование. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.megatavr.ru/article/businessconsulting/No1/manage/manage1/index.htm>
4. Грейбил, М. М. Социальный и человеческий капитал как факторы благосостояния и развития. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М., 2003
5. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/1998-5/05.shtml>
6. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: Учебник/В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 279с.
7. Седегов Р.С. и др. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия /Р.С.Седегов, Н.И.Кабушкин, В.Н.Кривцов. – Мн., 1997. – 178с.
8. Управление персоналом / Под ред. С.И.Самыгина. – Ростов н/Д, 2001. – 512с.
9. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА, 1997. – 512 с.
10. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. –423с.
11. Управление персоналом: учебное пособие / Э.И. Горнаков, Е.Н.Костюкевич, Е.В.Метельская. Под общей ред. Э.И. Горнакова – Мн.: УП ИВЦ Минфина, 2009.- 399с.
12. Хараш А.У. Личность руководителя: что мешает правильно руководить людьми? [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://top.cpt21.ru/pub/14>
13. Черновалов А.В. Стиль руководства и социально-психологические проблемы антикризисного управления // Экономика. Финансы. Управление. - 2002. - №№ 11,12. - с.55-63
14. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: 1998. – 352с.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Управление персоналом как научная и учебная дисциплина .....	3
2. Управление персоналом как специфическая сфера управления ...	5
3. Персонал в современной организации .....	9
4. Методология управления персоналом организации .....	14
5. Система управления персоналом .....	27
6. Техника индивидуальной работы менеджера .....	28
7. Обеспечение системы управления персоналом организации .....	40
8. Кадровый потенциал предприятия .....	51
9. Основы стратегического управления персоналом .....	58
10. Планирование персонала .....	62
11. Маркетинг и лизинг персонала .....	70
12. Системы подбора и отбора персонала .....	77
13. Система служебно-профессионального продвижения .....	88
14. Индивидуальное планирование карьеры менеджера .....	98
15. Развитие персонала .....	103
16. Динамика требований к персоналу .....	108
17. Организация системы обучения персонала .....	114
18. Оценка персонала .....	122
19. Кадровый аудит .....	128
20. Руководство группой .....	134
21. Профорientация и трудовая адаптация персонала .....	140
22. Управление конфликтом .....	147
23. Высвобождение персонала .....	153
24. Мотивация .....	160
25. Лидерство в управлении персоналом .....	166
26. Стил ь руководства .....	172
27. (ОП6) Руководитель как субъект управления .....	183
28. (ОП7) Деловые качества руководителя .....	189
29. (ОП8) Организационные и психологические аспекты работы руководителя .....	194
30. (ОП9) Информация в работе руководителя .....	201
31. (ОП10) Выбор стили я руководства .....	210
32. (ОП11) Техпроцесс в управлении .....	215
33. (ОП12) Искусство общения .....	221
34. (ОП13) Искусство ведения переговоров .....	226
Список использованных источников	234
Содержание .....	235

**Веретило Андрей Евгеньевич**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**Курс лекций**

**для студентов экономических специальностей  
дневной и заочной форм обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного документа  
учебно-методических материалов 30.10.09.

Рег. № 91Е.

E-mail: [ic@gstu.gomel.by](mailto:ic@gstu.gomel.by)  
<http://www.gstu.gomel.by>