



1920

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего профессионального образования
«Кубанский государственный университет»
в г. Тихорецке

Кафедра социально-гуманитарных дисциплин

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала

_____ Е.Н. Астанкова
«02» сентября 2013г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
по дисциплине

СД.Ф.4 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Специальность 080504.65 – Государственное и муниципальное управление
Форма обучения: очная, заочная
Курс 4,5 Семестр 7,8,9

Тихорецк 2013

**Выписка из государственного образовательного стандарта
высшего профессионального образования.**

СД.04	<p>УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.</p> <p>Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления; основы управления человеческими ресурсами; индивид на работе; мотивация и ответственность; планирование человеческих ресурсов; набор и селекция персонала; формы занятости и работа по контракту; оценка персонала; интервьюирование при приеме на работу; подготовка персонала; управление карьерой; основы вознаграждающего управления; отношения в организации; участие персонала в управлении; коммуникации организации. Объективные и субъективные причины возникновения конфликтов; типология конфликтов; конфликты в общественной и индивидуальной деятельности, национально-этнические конфликты, конфликты в сфере управления, мировоззренческие и нормативно-ценностные конфликты; форма, структура и динамика конфликтов; пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов; роль конфликтов в социально-экономическом развитии; социальные и психологические мотивы конфликтов; управление конфликтом.</p>
-------	---

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Управление персоналом оказывает важное влияние на реальную жизнедеятельность организаций. Дисциплина «Управление персоналом» тесно связана и с другими отраслями научного знания, такими как: психология, социология, экономика предприятия, статистика, право и др.

Предмет «Управление персоналом» занимает важное место в учебном процессе в плане подготовки специалистов, умеющих организовать и руководить предприятиями или структурными подразделениями предприятий.

Знание навыков управления персоналом позволит дипломированным специалистам лучше и быстрее адаптироваться в организации после окончания ВУЗа и иметь перспективу роста по служебной лестнице, что особенно важно в условиях рыночной экономики, когда активно работают факторы конкуренции не только между предприятиями, но и в кадровой структуре отдельно взятой организации.

Цель курса «Управление персоналом» - раскрыть необходимые знания по теории управления человеческими ресурсами, способствовать выработке практических навыков.

Курс «Управление персоналом» призван решить следующие задачи:

1) Дать представление о системе управления персоналом на предприятии или в организации, о принципах и методах управления персоналом.

2) Научить приемам и методам планирования работы с человеческими ресурсами; анализа, подбора, отбора, найма персонала; мотивации персонала.

3) Повысить общую компетентность студентов в межличностных отношениях, обучить навыкам правильного поведения в конфликтных ситуациях и способам выхода из конфликтов.

4) Стимулировать личностный рост и саморазвитие студентов, способствовать выработке у них внутреннего имиджа.

5) Научить использовать полученные знания, умения и навыки по управлению персоналом в своей будущей профессиональной деятельности.

№ п/п	Название темы	Очная форма обучения			Заочная форма обучения		
		лекции	семи- нары	сам. работа	лекции	семи- нары	сам. работа
7 семестр							
1	Персонал предприятия как объект управления.	2	2	4			
2	Управление персоналом в системе управления предприятием.	2	2	4			
3	Принципы и методы управления персоналом.		2	4			
4	Функциональное разделение труда.		2	4			
5	Организационная структура службы управления персоналом.	2	2	4			
6	Кадровое обеспечение системы управления персоналом.	2	2	4			
7	Информационное обеспечение системы управления персоналом.		2	4			
8	Техническое обеспечение системы управления персоналом.		2	4			
9	Правовое обеспечение системы управления персоналом.		2	4			
10	Анализ кадрового потенциала предприятия.	2	2	4			
11	Планирование деловой карьеры.	2	2	4			
12	Набор и селекция персонала.	2	2	4			
13	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.		2	4			
14	Мотивация трудовой деятельности.	2	2	4			
15	Профессиональная и организационная адаптация персонала.		2	4			
16	Оценка эффективности управленческого персонала.		2	2			
17	Коммуникации в организации.			2			
	Итого	16	32	64			

№ п/п	Название темы	Очная форма обучения			Заочная форма обучения		
		лекции	семи- нары	сам. работа	лекции	семи- нары	сам. работа
8 семестр							
1	Понятие конфликта.	2	2	4			
2	Причины возникновения конфликтов.	2	4	8			
3	Типология конфликтов.	2	4	8			
4	Структура и динамика конфликта.	2	4	8			
5	Способы управления конфликтами.	2	4	8			
6	Стратегия поведения в конфликтной ситуации.	2	4	8			
7	Способы выхода из конфликта.	2	4	8			
8	Переговоры в конфликтной ситуации.	2	4	8			
9	Предупреждение конфликтов в организации.		2	8			
	Итого	16	32	68			

№ п/п	Название темы	Очная форма обучения			Заочная форма обучения		
		лекции	семи- нары	сам. работа	лекции	семи- нары	сам. работа
9 семестр							
1	Профессиограмма руководителя	2	4	10			
2	Социально-психологические параметры управленческой деятельности	2	4	8			
3	Управление собой	2	4	10			
4	Стили управления	2	4	10			
5	Руководство и лидерство	2	4	10			
6	Руководство и власть	2	4	10			

7	Конфликты и способы их разрешения	2	6	10			
8	Управление групповыми процессами	2	10	10			
	Всего за семестр - 126	16	34	78			
	Всего 360ч.	48	98	214			

Итоговая аттестация по дисциплине - экзамен

Учебно-методическое обеспечение дисциплины Содержание программы 7семестр

Тема : Персонал предприятия как объект управления.

Управление персоналом предприятия как система. Основные этапы развития теории и практики управления персоналом. Разработка кадровой политики. Субъект системы управления на предприятии или в организации. Объект системы управления на предприятии или в организации.

Практическое задание: Влияние правильного подбора кадров на эффективность работы организации.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2007.
3. Одетов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2007.
4. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М., М., 2006.

Тема: Управление персоналом в системе управления предприятием.

Система управления персоналом на предприятии. Анализ организационной структуры системы управления персоналом организации. Факторы, оказывающие воздействие на людей в организации. Возрастание роли управления персоналом в современных условиях. Создание новых служб управления персоналом. Основные функции кадровой службы. Структура системы управления персоналом в организации.

Практическое задание: Анализ организационной структуры системы управления персоналом.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2007.

3. Одетов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2007.
4. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М., М., 2006.

Тема: Принципы и методы управления персоналом.

Понятие принципов управления персоналом. Принципы построения системы управления персоналом в организации. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом. Организационно-распорядительные (административные), экономические и социально-психологические методы управления персоналом. Взаимосвязь методов управления персоналом в организации.

Практическое задание: Различия кадровой политики для предприятий разных отраслей.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2007.
3. Одетов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2007.
4. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М., М., 2006.

Тема: Функциональное разделение труда.

Состав подсистем системы управления организацией. Функциональные подсистемы управления. Обеспечивающие подсистемы управления. Целевые подсистемы управления. Функциональное разделение труда и проектирование системы управления персоналом. Экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные цели организации. Функциональные особенности управления персоналом.

Практическое задание: Состав подсистем системы управления персоналом в организации.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2007.
3. Одетов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2007.
4. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М., М., 2006.

Тема: Организационная структура службы управления персоналом.

Организационный статус службы управления персоналом. Структурное местоположение кадровой службы. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию. Структурное подчинение службы управления персоналом в качестве отдела общему руководству организации. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией.

Формирование внутренней организационной структуры системы управления персоналом. Этапы построения организационной структуры системы управления персоналом.

Практическое задание: Организационная структура системы управления персоналом.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2007.
3. Одетов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2007.
4. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М., М., 2006.

Тема: Кадровое обеспечение системы управления персоналом.

Понятие кадрового обеспечения системы управления персоналом. Качественная характеристика службы управления персоналом. Количественный состав службы управления персоналом. Методы расчёта численности управленческих работников: экономико-математический метод, метод прямого расчёта, метод многофакторного корреляционного анализа, метод сравнения, метод расчёта по нормам обслуживания и др.

Практическое задание: Качественный и количественный состав системы управления персоналом.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2007.
3. Одетов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2007.
4. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М., М., 2006.

Тема: Информационное обеспечение системы управления персоналом.

Понятие информационного обеспечения системы управления персоналом. Виды информационного обеспечения системы управления персоналом. Внемашинное информационное обеспечение. Внутримашинное информационное обеспечение.

Практическое задание: Информационное обеспечение системы управления персоналом.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2007.
3. Одетов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2007.
4. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М., М., 2006.

Тема: Техническое обеспечение системы управления персоналом.

Понятие технического обеспечения системы управления персоналом. Исходные данные для выбора технических средств. Средства технического обеспечения системы управления персоналом. Средства сбора и регистрации информации. Средства передачи информации. Средства хранения информации. Средства обработки информации. Средства выдачи информации.

Практическое задание: Техническое обеспечение системы управления персоналом.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2007.
3. Одетов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2007.
4. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М., М., 2006.

Тема: Правовое обеспечение системы управления персоналом.

Основные задачи правового обеспечения. Правовые документы, определяющие деятельность кадровой службы. Акты централизованного регулирования. Законодательные акты. Локальные акты. Нормативные акты. Правовые акты ненормативного характера.

Практическое задание: Правовое обеспечение системы управления персоналом.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2007.
3. Одетов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2007.
4. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М., М., 2006.

Тема: Анализ кадрового потенциала предприятия.

Систематизация сведений о персонале. Требования к сведениям о персонале. Работа с кадровым резервом. Основные этапы процесса формирования резерва кадров. Источники формирования резерва кадров в организации.

Практическое задание: Систематизация сведений о персонале организации.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2007.
3. Одетов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2007.
4. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М., М., 2006.

Тема: Планирование деловой карьеры.

Понятие деловой карьеры. Виды карьеры. Профессиональная и внутриорганизационная карьера. Планирование и контроль деловой карьеры. Этапы формирования деловой карьеры.

Практическое задание: Психологические аспекты должностного роста специалиста на одном и том же предприятии.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2007.
3. Одетов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2007.
4. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М., М., 2006.

Тема: Набор и селекция персонала.

Планирование человеческих ресурсов. Требования к кандидату на вакантное рабочее место. Методы подбора кандидатов на вакантное место. Отбор персонала в организацию. Роль линейного руководителя и кадровой службы в отборе персонала. Основные методы отбора персонала.

Практическое задание: Интервьюирование при приеме на работу.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2007.
3. Одетов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2007.
4. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М., М., 2006.

Тема: Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

Современные формы профессионального обучения и переподготовки кадров. Основные виды, направленность и структура программ обучения и повышения квалификации персонала. Порядок и условия профессиональной переподготовки персонала. Организация повышения квалификации специалистов.

Практическое задание: Роль переподготовки и повышения квалификации персонала в повышении эффективности работы предприятия.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2007.
3. Одетов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2007.
4. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М., М., 2006.

Тема: Мотивация трудовой деятельности.

Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Мотивация труда. Виды вознаграждений. Основные факторы мотивации труда.

Принципы эффективной организации труда. Индивидуальная и групповая мотивация.

Практическое задание: Влияние оплаты труда на мотивацию работника.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2007.
3. Одетов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2007.
4. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М., М., 2006.

Тема: Профессиональная и организационная адаптация персонала.

Виды адаптации персонала в организации. Производственный инструктаж по четырехступенчатой методике. Социализация работников в организации. Профессиональная адаптация персонала. Организационная адаптация специалистов.

Практическое задание: Технические и психологические аспекты устройства рабочего места сотрудника.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2007.
3. Одетов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2007.
4. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М., М., 2006.

Тема: Оценка эффективности управленческого персонала.

Оценка эффективности труда руководителей и специалистов управления в организации. Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда. Критерии оценки результативности труда. Основные методы оценки результативности труда управленческих работников. Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом.

Практическое задание: Психологические аспекты оценки персонала в организации.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2007.
3. Одетов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2007.
4. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М., М., 2006.

Тема: Коммуникации в организации.

Команда как организационная форма трудового коллектива. Типология и факторы формирования команд. Траектория развития групп.

Эффективность управленческих команд. Стратегии и методы реорганизации предприятия. Управленческое общение. Поведение в конфликтных ситуациях. Способы выхода из конфликтов.

Практическое задание: Эффективность деятельности управленческих команд.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2007.
3. Одетов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2007.
4. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М., М., 2006.

**Вопросы к зачету по дисциплине « Управление персоналом»
7 семестр ОФО ГМУ**

1. Управление персоналом как система.
2. Субъект и объект управления персоналом.
3. Анализ организационной структуры системы управления.
4. Роль управления персоналом в современных условиях.
5. Современные подходы к управлению персоналом.
6. Принципы управления персоналом.
7. Методы управления персоналом.
8. Система управления персоналом.
9. Организационный статус службы управления персоналом.
10. Основные функции кадровой службы.
11. Цели и функции системы управления персоналом.
12. Состав подсистем системы управления персоналом.
13. Функциональные особенности управления персоналом.
14. Организационный статус службы управления персоналом.
15. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
16. Методы расчета численности управленческих работников.
17. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
18. Внемашиное информационное обеспечение.
19. Внутримашинное информационное обеспечение.
20. Техническое обеспечение системы управления персоналом.
21. Средства сбора и регистрации информации.
22. Средства передачи информации.
23. Средства хранения информации.
24. Средства обработки информации.
25. Средства выдачи информации.
26. Правовое обеспечение системы управления персоналом.
27. Акты централизованного регулирования.
28. Нормативно-правовые акты.
29. Планирование человеческих ресурсов.
30. Анализ кадрового потенциала предприятия.
31. Определение потребности в персонале.
32. Оценка персонала в организации.
33. Участие персонала в управлении.
34. Набор и селекция персонала.

35. Содержание процесса отбора кадров.
36. Методы отбора персонала.
37. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.
38. Организация повышения квалификации кадров.
39. Виды карьеры.
40. Профессиональная карьера.
41. Мотивация трудовой деятельности.
42. Коммуникации в организации.
43. Оценка эффективности управленческого персонала.

СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8 семестр

Тема: Понятие конфликта.

Конфликтология как научная дисциплина. Сущность конфликта, его понятие. Конфликт как социально-психологическое явление. Субъективная предрасположенность к конфликтам.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. Минск, 2008.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
4. Леонов Н.И. Конфликтология. М., 2006.
5. Урбанович А.А. Психология управления. Минск, 2007.

Тема: Причины возникновения конфликтов.

Основные причины возникновения конфликтов: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, в представлениях и ценностях, в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации. Предпосылки возникновения конфликта в процессе общения.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. Минск, 2008.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
4. Леонов Н.И. Конфликтология. М., 2006.
5. Урбанович А.А. Психология управления. Минск, 2007.

Тема: Типология конфликтов.

Разновидности конфликтов. Виды конфликтов в зависимости от способа разрешения, природы возникновения, направленности

воздействия, степени выраженности, количества участников. Типы конфликтов, возникающих в организациях.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. Минск, 2008.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
4. Леонов Н.И. Конфликтология. М., 2006.
5. Урбанович А.А. Психология управления. Минск, 2007.

Тема: Структура и динамика конфликта.

Структура конфликта. Объект и субъект конфликта. Конфликтная ситуация. Инцидент. Стадии развития конфликта: предконфликтная (нарастание), конфликтная (реализация), послеконфликтная (затухание).

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. Минск, 2008.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
4. Леонов Н.И. Конфликтология. М., 2006.
5. Урбанович А.А. Психология управления. Минск, 2007.

Тема: Способы управления конфликтами.

Характеристика методов управления конфликтами. Внутриличные методы. Структурные методы. Межличностные методы. Способы регулирования конфликтов: соревнование, избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. Минск, 2008.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
4. Леонов Н.И. Конфликтология. М., 2006.
5. Урбанович А.А. Психология управления. Минск, 2007.

Тема: Стратегия поведения в конфликтной ситуации.

Рационально-интуитивная модель овладения конфликтной ситуацией. Адекватное восприятие конфликта. Контроль эмоциональной сферы. Преодоление страха в конфликтной ситуации. Определение существа конфликта. Выработка взаимовыгодных решений.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. Минск, 2008.

3. Леонов Н.И. Конфликтология. М., 2006.
4. Урбанович А.А. Психология управления. Минск, 2007.

Тема: Способы выхода из конфликта.

Основные формы завершения конфликта: насилие, разъединение, примирение. Завершение конфликта с помощью третьей стороны: насилие и социальное давление, суд, арбитраж, медиация.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. Минск, 2008.
3. Урбанович А.А. Психология управления. Минск, 2007.

Тема: Переговоры в конфликтной ситуации.

Характеристика переговорных стилей в конфликтной ситуации. Жесткий стиль. Мягкий стиль. Торговый стиль. Сотруднический стиль. Выигрыш и проигрыш участников конфликта.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. Минск, 2008.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
4. Леонов Н.И. Конфликтология. М., 2006.
5. Урбанович А.А. Психология управления. Минск, 2007.

Тема: Предупреждение конфликтов в организации.

Открытое и эффективное взаимодействие сотрудников в организации. Создание климата взаимного доверия и сотрудничества. Предупреждение конфликтов в организации. Прогнозирование конфликтов. Стратегия предотвращения конфликтов.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. Минск, 2008.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
4. Леонов Н.И. Конфликтология. М., 2006.
5. Урбанович А.А. Психология управления. Минск, 2007.

Практические занятия

Тема: Причины возникновения конфликтов.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и понятие конфликта.
2. Причины, вызывающие конфликт.

3. Предпосылки возникновения конфликта.

Практическое задание:

- Исследование акцентуаций характера по опроснику Шмишека.

Литература:

Леонов Н. И. Конфликтология. М., 2006, стр. 162

Тема: Типология конфликтов

Вопросы для обсуждения:

1. Разновидности конфликтов.
2. Характеристика различных типов конфликтов.

Практическое задание:

- Анализ различных типов конфликтов на примере конкретных ситуаций.

Литература:

Столяренко Л. Д. Основы психологии. Практикум. Ростов-на-Дону, 2007, стр. 609.

Тема: Структура и динамика конфликта

Вопросы для обсуждения:

1. Структура конфликта.
2. Стадии развития конфликта.

Практическое задание:

- Анализ структуры конфликта на примере различных ситуаций.

Литература:

Столяренко Л. Д. Основы психологии. Практикум. Ростов-на-Дону, 2007, стр. 609.

Тема: Способы управления конфликтами

Вопросы для обсуждения:

1. Управление конфликтами.
2. Способы регулирования конфликтов.

Практическое задание:

- Исследование способов регулирования конфликтов по тесту К. Томаса.

Литература:

Леонов Н. И. Конфликтология. М., 2006. стр. 146.

Тема: Стратегия поведения в конфликтной ситуации

Вопросы для обсуждения:

1. Стратегия поведения людей в конфликте.
2. Стили поведения в межличностных конфликтах.

Практическое задание:

- Определение стратегии поведения в конфликте по методике Дж. Г. Скотт.

Литература:

Леонов Н. И. Конфликтология. М., 2006. стр.175.

- Развитие навыков оценки глубины конфликтной ситуации в ходе дидактической игры «Оценка глубины конфликта».

Литература:

Леонов Н. И. Конфликтология. М., 2006, стр.159.

Тема: Способы выхода из конфликта

Вопросы для обсуждения:

1. Основные формы завершения конфликта.
2. Завершение конфликта с помощью третьей стороны.

Практическое задание:

- Выработка тактики поведения в конфликте.

Литература:

Леонов Н. И. Конфликтология. М., 2006, стр.173.

- Исследование предрасположенности к конфликтам в межличностном общении.

Литература:

Урбанович А. А. Психология управления. Минск, 2007, стр. 520.

Вишнякова Н. Ф. Конфликтология. Минск, 2008, стр.214.

Тема: Переговоры в конфликтной ситуации

Вопросы для обсуждения:

1. Различные стили переговоров в конфликтной ситуации.
2. Выигрыш и проигрыш участников конфликта.

Практическое задание:

- Исследование уровня коммуникативного контроля в общении.

Литература:

Столяренко Л. Д. Основы психологии. Практикум. Ростов-на-Дону, 2007, стр. 665-668.

Тема: Предупреждение конфликтов в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Создание климата взаимного доверия и сотрудничества.
2. Прогнозирование конфликтов.

Практическое задание:

- Изучение психологического климата в организации.

Литература:

Урбанович А. А. Психология управления. Минск, 2007, стр.504-509.

- Отработка навыков слаженного взаимодействия в организации в ходе дидактической игры «Поиск».

Литература:

Леонов Н. И. Конфликтология. М., 2006, стр.176.

**Вопросы к зачету по дисциплине «Управление персоналом»
8 семестр ОФО ГМУ**

1. Сущность конфликта, его понятие.
2. Конфликт как социально-психологическое явление.
3. Субъективная предрасположенность к конфликтам.
5. Основные причины возникновения конфликтов.
6. Предпосылки возникновения конфликта в процессе общения.
7. Типология конфликтов.
8. Типы конфликтов, возникающих в организациях.
9. Структура и динамика конфликта.
10. Объект и субъект конфликта.
11. Конфликтная ситуация.
12. Инцидент.
13. Стадии развития конфликта.
14. Характеристика методов управления конфликтами.
15. Способы регулирования конфликтов.
16. Адекватное восприятие конфликта.
17. Контроль эмоциональной сферы.
18. Определение сущности конфликта.
19. Выработка взаимовыгодных решений.
20. Основные формы завершения конфликта.
21. Завершение конфликта с помощью третьей стороны.
22. Переговоры в конфликтной ситуации.
23. Выигрыш и проигрыш участников конфликта.
24. Открытое и эффективное взаимодействие сотрудников в организации.
25. Создание климата взаимного доверия и сотрудничества.
26. Прогнозирование конфликтов.
27. Предупреждение конфликтов в организации.
28. Способы управления конфликтами.
29. Стратегия поведения в конфликтной ситуации.

Содержание дисциплины 9 семестр

Тема: Психологические аспекты управленческой деятельности

Понятие психологии управления: предмет, объект, цель, задачи.
Понятия: организация, управление, руководство. Управленческие функции. Психологические подходы к определению профессионально-важных качеств руководителя. Уровни управления. Руководитель низового, среднего и высшего звеньев. Психологические требования к руководителям разного типа.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Базарова Т.Ю. - М.: ЮНИТИ, 2008.
4. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Минск: Харвест, 2007.

Тема: Социально-психологические параметры управленческой деятельности

Понятие нормы в психологии: эталон, среднестатистическая норма, функциональная норма. Социально-психологическая структура группы. Групповая динамика. Социальные роли. Роли руководителя, межличностные роли: главный руководитель, лидер, связующее звено. Информационные роли: приемник информации, распространитель информации, представитель. Роли, связанные с принятием решения: предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры. Способы поведения как реализация социальной роли «начальника», «подчиненного», «коллеги».

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.

2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Базарова Т.Ю. - М.: ЮНИТИ, 2008.
4. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Минск: Харвест, 2007.

Тема: Управление собой

Самоуправление и самоорганизация руководителя – основа успешной деятельности. Постановка личных целей и планирование их реализации. Способы поддержания собственной мотивации. Индивидуальный стиль деятельности руководителя. Таймменеджмент: инвентаризация времени, определение основных «ловушек» времени, учет биоритмов и др. составление психологического портрета руководителя как средство углубления рефлексии, самоанализа личности руководителя, коррекции его деятельности. Схема составления психологического портрета. Помощь и самопомощь при состоянии стресса, эмоциональной напряженности.

Практическое задание: Выявление умений правильно организовать труд и отдых.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Базарова Т.Ю. - М.: ЮНИТИ, 2008.
4. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Минск: Харвест, 2007.

Тема: Стили управления

Психологические основы эффективной управленческой деятельности. Социально-психологические особенности руководителя. Понятие «стиля руководства». Традиционные стили управления: авторитарный, демократический, нейтральный или директивный, коллегиальный, попустительский. Управленческая матрица. Современные способы управления: новаторско-аналитический стиль, соучастующее управление. Вероятностная модель эффективности руководства. Факторы, определяющие выбор стиля руководства и оптимизации стиля управленческой деятельности.

Практическое задание: Влияние стиля управления на эффективность деятельности специалистов. Исследование уровня коммуникативного контроля в общении.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.

2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Базарова Т.Ю. - М.: ЮНИТИ, 2008.
4. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Минск: Харвест, 2007.

Тема: Руководство и лидерство

Организация как формальное и неформальное объединение людей. Основные теории лидерства. Руководитель и лидер: сходство и различие. Руководство: власть и личное влияние. Лидерство: стиль, ситуация и эффективность. Авторитет руководителя. Психологические взаимоотношения и межличностное общение в группе. Активные и пассивные психологические черты. Формирование акцентуированных черт (упрямство, непримиримость, самоуверенность, властность). От лидерства к деспотизму.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Базарова Т.Ю. - М.: ЮНИТИ, 2008.
4. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Минск: Харвест, 2007.

Тема: Руководство и власть

Профессионализация психики руководителя. Власть как психологическое явление. Видимые (власть положения, эксперта, личности и зависимости) и невидимые (обладатель ресурсов, социальных связей, информации) источники власти. Социальная направленность доминирования. Виды доминирования: конкурирующее, организующее, заботливое, агрессивное. Способы реализации доминирования.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Базарова Т.Ю. - М.: ЮНИТИ, 2008.
4. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Минск: Харвест, 2007.

Тема: Конфликты и способы их разрешения

Природа и типология конфликтов. Межличностные конфликты, динамика их развития в стандартных ситуациях. Личностные конфликты и их последствия для человека. Способы решения

конфликтных ситуаций: соперничество, игнорирование, компромисс, сотрудничество, приспособление. Личности: ситуативно конфликтные и перманентно конфликтные. Типология психологической защиты личности в условиях конфликтной ситуации. Модель бесконфликтного поведения. Переговорный процесс в разрешении конфликта.

Практическое задание: Выработка тактики поведения в конфликте.

Литература:

Леонов Н. И. Конфликтология. М., 2006, стр.173.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Базарова Т.Ю. - М.: ЮНИТИ, 2008.
4. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Минск: Харвест, 2007.

Тема: Управление групповой динамикой

Принятие решения как мыслительная задача. Типичные ситуации, в которых руководитель должен принимать решения: планирование, организация деятельности, мотивация, контроль. Подходы к принятию решения: интуитивный, основанный на суждениях, рациональный. Психологические факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений: личностные особенности руководителя и его подчиненных. Коллективные формы принятия управленческих решений: собрание, совещание, переговоры и т.п. деловая игра как способ принятия управленческих решений. Виды деловых игр. Процедура и способ анализа проведения игры.

Практическое задание: Отработка навыков слаженного взаимодействия в организации в ходе дидактической игры «Поиск».

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Базарова Т.Ю. - М.: ЮНИТИ, 2008.
4. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Минск: Харвест, 2007.

**Вопросы к зачету по дисциплине «Управление персоналом»
9 семестр ОФО ГМУ**

1. Профессиограмма руководителя
2. Психологические требования к руководителям разного типа.
3. Понятие нормы, групповая норма.
4. Способы поведения как реализация социальной роли «начальника», «подчиненного», «коллеги».
5. Самоуправление и самоорганизация руководителя.
6. Тайм-менеджмент.
7. Критерии оценки эффективного руководства.
8. Стили руководства: традиционный и современный подходы.
9. Власть как психологическое явление.
10. Власть как психологическое явление.
11. Руководитель и лидер.
12. Руководство, лидерство, власть.
13. От лидерства к деспотизму.
14. Власть как психологическое явление.
15. Видимые и невидимые источники власти.
16. Социальная направленность и способы реализации доминирования.
17. Видимые и невидимые источники власти.
18. Фазы развития личности и формирование отдельных качеств характера.
19. Межличностные и внутриличностные конфликты.
20. Способы решения конфликтных ситуаций.
21. Виды и формы психологической защиты в ситуации конфликтного общения.
22. Профессиональные способности.
23. Профпригодность.
24. Ситуации и способы принятия решения руководителем.
25. Коллективные формы принятия решений.
26. Деловая игра как способ принятия управленческих решений.

27. Способы управленческого воздействия.
28. Приемы убеждения.
29. Ограничения деятельности руководителя: внешние, внутренние, личностные.
30. Управление групповой динамикой

Основная литература

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011.
2. Ильина О.Н. Милорадова Н.Г. Управление персоналом. Психология управления. М.: ЗАО «издательский дом «Логос – Развитие», 2012.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
4. Леонов Н. И. Конфликтология. М., 2006.
5. Столяренко Л. Д. Основы психологии. Практикум. Ростов-на-Дону, 2007.
6. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Базарова Т.Ю. - М.: ЮНИТИ, 2008.
7. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Минск: Харвест, 2007.

Дополнительная литература

1. Елисеев О.П. Практикум по психологии личности. СПб: Питер, 2010.
2. Кабаченко Т.С. Методы психологического воздействия. /Учебное пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2000.
3. Кибанов А.Я., Дмитриева Ю.А. Управление персоналом. Конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда. М.: Инфа-М, 2011.
4. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. М.: КноРус, 2010.
5. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель ... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 1992.
6. Милорадова Н.Г. Мышление в дискуссиях и решениях задач. 2-е изд. М.: изд-во АСВ, 2000.
7. Митина Л.М. Психология развития конкурентоспособной личности. Учебно-методическое пособие. Москва – Воронеж, 2002.
8. Милорадова Н.Г. Психологический практикум по курсу «Психология управления». М.: МГСУ, 2004.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
10. Моргунова Е.Б. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение. М.: Юрайт, 2011.

11. Никифоров Г.С., Сливкин Ю.Н. Психология менеджмента /Психологическое обеспечение профессиональной деятельности /под ред. Никифорова Г.С. - СПб.: изд-во С.-Петербургского ун-та, 1991.
12. Практическая психология: Учебник /Под ред. М.К. Тутушкиной. Рекомендовано Министерством образования Российской Федерации в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений. М.: Изд-во АСВ, 1997.
13. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда. М.: Академия, 2009.
14. Психологическая диагностика в управлении персоналом: Учебное пособие для сотрудников кадровых служб /Под. Ред. Климова Е.А. – М.: РПО, 1999.
15. Психология менеджмента. Под редакцией Никифорова Г.С. СПб: Речь, 2010.
16. Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива /под ред. Б.Д. Парыгина и др. - Л.: Наука, 1986.
17. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995.
18. Столяренко Л. Д. Основы психологии. Практикум. Ростов-на-Дону, 2007.
19. Хэмфриз Дж. Как ... управлять людьми на работе. Практическое пособие по руководству для потенциальных лидеров. Изд-во «Урал LTD», 1999.

Материалы к лекционным и практическим занятиям

Тема: Персонал предприятия как объект управления.

1. Управление персоналом предприятия как система.

В соответствии с принципами системного подхода любая экономическая единица (национальная экономика, отрасль, отдельное предприятие) рассматривается как система различных элементов (коллектив работников, здания сооружения и т.д.), находящихся под воздействием совокупного фактора, который объединяет все эти элементы в единую систему. Таким фактором является производственный процесс. Под таким процессом понимается основная хозяйственная деятельность организации. Управление призвано обеспечивать целенаправленное в соответствии с заданиями на выполнение объёмов работ при требуемой экономичности и ожидаемых социальных результатов, совокупное функционирование отдельных элементов, входящих в состав анализируемой экономической единицы.

Управление на предприятии осуществляется практически во всех сферах деятельности. Это научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, опытное и постоянное серийное производство, маркетинг, плановая и финансовая деятельность, техника и технология, работа с персоналом и т.д.

Каждый такой аспект даёт нам более или менее полную картину какой-то одной стороны деятельности, и лишь в совокупности они представляют собой более или менее полную характеристику предприятия. Любая из представленных подсистем имеет свою целевую нагрузку и не перекрывается другой целевой подсистемой. Они связаны между собой и взаимно дополняют друг друга.

Одной из таких составляющих и является управление трудовым коллективом и работа с персоналом, кадрами (эти понятия равнозначны), по своему значению занимающая одно из ведущих мест в общей схеме управления производством.

Как и любой управленческий процесс, управление кадрами включает ряд частных процессов: планирование, организацию, регулирование, контроль, учёт.

В процессе анализа работы с кадрами выделяются составные части этой деятельности.

Разработка кадровой политики. Её можно подразделить на два этапа: общегосударственный и внутрипроизводственный. На первом устанавливаются основы работы с кадрами, разрабатываются типовые

структуры организации, принципы подбора кадров. Внутрипроизводственный аспект означает преломление общегосударственного подхода применительно к условиям предприятий.

2. Субъект и объект управления персоналом.

Субъектом управления кадрами можно назвать линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство подчиненными подразделениями. Сюда же относят функциональный аппарат, осуществляющий ряд функций управления кадрами (приём, перемещение, увольнение и т. д.)

Кого считают субъектом управления персоналом? Отдельного руководителя? Директора предприятия? Коллектив работников?

Одно из правил системного подхода звучит: «Элемент должен сохранять основное свойство и цель существования системы». Применительно к субъекту управления это означает, что он должен иметь все права для выполнения управленческих функций. Отсюда вытекает, что в качестве субъекта управления кадрами может выступать лишь коллектив людей. Таким образом, к субъекту управления кадрами следует относить как линейный управленческий персонал, так и функциональную кадровую службу и в результате совместной их деятельности решается весь комплекс задач управления персоналом.

Следующий момент, который надо учитывать, это специфика уровней управления.

Есть два пути, по которым решаются кадровые вопросы. Во-первых, линейный, и во-вторых, функциональный. Функциональная служба подчинена линейному руководителю и наряду с осуществлением своих функций проводит методическое руководство деятельностью линейных руководителей в кадровой области.

Рассмотрим верхнюю и нижнюю границы субъекта управления кадрами. Субъект системы и при минимальном размере должен быть в состоянии выполнить все присущие ему функции, и обладать для этого всеми необходимыми правами. Естественно, что таким требованиям может удовлетворять лишь совокупность работников. Отдельный же руководитель, это лишь элемент субъекта управления, выполняющий часть управленческих функций и к тому же в ограниченной сфере.

Относительно объекта управления кадрами следует указать, что таковым является персонал предприятия. В качестве объекта также следует рассматривать лишь трудовой коллектив, а не отдельного работника, ибо только коллектив удовлетворяет требованию поддержания основного свойства системы. Только коллектив, а не отдельный работник нацелен на конечный результат. Только он подчинен действию всего комплекса законодательных положений, определяющих деятельность системы.

Тема: Управление персоналом в системе управления предприятием.

1. Анализ организационной структуры системы управления персоналом организации.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему

управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приёму и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций часто создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания. Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом, обеспечению нормальных условий его работы. В их числе такие важнейшие, как:

социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководителя и подчинённых; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управления 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; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; соблюдение требований психологической эргономики и эстетики труда

Если раньше в условиях командно-административной системы, эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

2. Возрастание роли управления персоналом в современных условиях.

Основу концепции управление персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии задачами, стоящими перед организацией.

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменения экономической и политической систем одновременно несут большие возможности, так и серьёзные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования на значительную степень неопределённости в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, оно позволяет обобщить и решить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учёта личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. В управлении

персоналом можно выделить три фактора, оказывающие воздействие на людей в организации.

Первый - иерархическая структура организации, где основное средство воздействия это отношения власти подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй - культура, т. е. вырабатываемые обществом, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий - рынок- сеть равноправных отношений, основанных на купле продаже продукции и услуг, отношения собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия- понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. От того какому из них передаётся приоритет, зависит облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жёсткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям к собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации - работники, а за пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдёт на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять свой круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

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

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющим под единым руководством заместителя директора по

управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

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.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для её построения используются принципы, т.е. правила, а также методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

• **Тема: Принципы управления персоналом.**

1. Принципы управления персоналом.

Под принципами понимаются основные исходные положения какой-нибудь теории.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направление развитие системы управления персоналом (см. табл.)

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

Принципы построения системы управления персоналом в организации:

Принципы, 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, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоёмкости функций управления персоналом.
Оптимального отношения управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства.
Потенциальных	Временное выбытие отдельных работников не должно

имитаций	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, повышению эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличить затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системы, полученным в результате их осуществления.
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.).
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 для конкретных условий производства.
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (деагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления.
Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом	
Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управлением персоналом на решение основных задач и (2) концентрации однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.
Специализации	Разделение труда в системы управления персоналом

	(выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций.
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управление персоналом.
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.
Преимственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных её уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролёживания документов, простоев технических средств управления и т.п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объёма работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.

2. Методы управления персоналом.

Методы предназначены для реализации тех или иных принципов в практической деятельности.

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

Методы управления персоналом

Организационно - психологические распорядительные (административные)	Экономические	Социально-
Формирование структуры органов планирование управления	Технико- экономическое обоснование	Социальный анализ в коллективе работников
Установление госзаказов	Планирование	Социальное
Утверждение административных норм и нормативов	Материальное стимулирование	Участие работников в управлении
Издание приказов и	Ценообразование	Социальное развитие коллектива
	Налоговая система	Психологическое воздействие на

распоряжений
формирование

Экономические

работников:

нормы и нормативы групп, создание
нормального психологического климата

Подбор и расстановка кадров

Развитие у работников
инициативы и ответственности

Разработка положений,
должностных инструкций,
стимулирование
стандартов организации

Моральное

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека 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.

Экономические и социально – психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия.

Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма.

Социально – психологические методы управления в свою очередь основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.). Все виды методов органично связаны между собой.

Тема: Функциональное разделение труда.

1. Состав подсистем системы управления организации.

Функциональное разделение труда представляет собой разграничение и обособление деятельности труда работникам по функции управления как относительно самостоятельным сферам деятельности.

Функциональное разделение труда воплощается в создании различных структурных подразделений и служб, специализированных на выполнении определённых функций управления, т.е. в построении организационной структуры управления предприятием.

Системный подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства (табл.4.1.), все составляющие их элементы: функции, оргструктура и технология управления, кадры, информация, технические средства управления, управленческие решения. Проектируются взаимосвязи этих

компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

Состав подсистем системы управления организации

1. Линейное руководство.

Функциональные подсистемы управления

2. Управление конструкторской подготовкой производства
3. Управление технологической подготовкой производства
4. Управление инструментальной подготовкой производства
5. Управление ремонтным обслуживанием производства
6. Управление энергетическим обслуживанием производства
7. Управление стандартизацией
8. Управление метрологическим обслуживанием производства
9. Управление транспортным обслуживанием производства

10. Управление рационализацией, изобретательством и патентоведением
11. Управление механизацией и автоматизацией производства
12. Управление техническим контролем и испытанием
13. Управление капитальным строительством
14. Оперативное управление и планирование производства
15. Оперативное регулирование и диспетчирование производства
16. Управление перспективным и текущим технико – экономическим планированием
17. Управление трудом и заработной платой
18. Управление планированием
19. Управление трудовой мотивацией
20. Управление финансовой деятельностью
21. Управление учётом и отчётностью
22. Управление экономическим анализом
23. Управление материально – техническим снабжением
24. Управление внешней кооперацией и комплектованием
25. Управление сбытовой деятельностью
26. Управление работой с персоналом
27. Управление подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации персонала

Обеспечивающие подсистемы управления

28. Правовое обеспечение управления
29. Информационное обеспечение управление
30. Обеспечение техническими средствами управления
31. Обеспечение регламентирующей документацией
32. Нормативное обеспечение управления
33. Хозяйственное обеспечение управление
34. Делопроизводственное обеспечение управление

Целевые подсистемы управления.

35. Управление выполнением плана производства и поставок продукции
36. Управление обеспечением качества продукции
37. Управление ресурсами
38. Управление развитием производства
39. Управление развитием научно – исследовательских и опытно – конструкторских разработок

- | |
|--|
| 40. Управление развитием производства |
| 41. Управление социальным развитием |
| 42. Управление охраной окружающей среды и природопользованием. |

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

Экономическая цель – получение расчётной величины прибыли от реализации продукции или услуг. Научно – техническая цель – обеспечение заданного научно – технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счёт совершенствования технологии; производственно – коммерческая цель – производство и реализация продукции или услуг в заданном объёме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель, договорные обязательства, госзаказы и т.п.); социальная цель – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Система целей для управления персоналом может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы 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 и какие условия она стремится для этого создать.

Очевидно, эффективность управление персоналом зависит от того, в какой степени указаны две группы целей будут не противоречивы.

2. Функциональные особенности управления персоналом.

До недавнего времени понятие «управление» трактовалось как «администрирование» или «линейное руководство». Действительно, большую часть объёма работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Само по себе это явление не должно подвергаться критике. Тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике говорят как раз о приоритетности передачи большого объёма функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива. Негативная сторона этого явления для отечественной хозяйственной практики состоит в том, что руководители не получают необходимой консультативной, методической помощи и часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведёт к превалированию автократических (авторитарных) подходов к формированию стиля и методов руководства. Незрелость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общей управленческой философии и культуре организаций, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношении руководителей со своими сотрудниками. Это ведёт к неудовлетворённости работников своим трудом, к сковыванию инициативы и творческого начала в их работе.

По данным зарубежной литературе и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1,0-1,2% от общей численности коллектива.

Следует подчеркнуть, что роль и организационный статус службы управления персоналом в западных фирмах во многом определяются уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позицией её руководства.

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы:

- выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления в деятельности зарубежных фирм. Причём этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей;
- широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;
- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого непрерывного обучения;
- интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии в международных контактах в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом.

Следует отметить, что наличие указанных выше тенденций говорит о высоком уровне развития управления персоналом, общей культуре управления в деятельности зарубежных фирм.

Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общую мировую интеграцию.

Тема: Организационная структура службы управления персоналом.

1. Организационный статус службы управления персоналом.

Подразделения - носители функций управления персоналом - могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом.

Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объём и иерархический ранг во многом определяются позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе. Они также формируются по мере организационного

развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

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

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

Вариант 1: структурная подчинённость кадровой службы руководителю по администрированию (рис. 4. 4).



Рис. 4.4. Первый вариант местоположение кадровой службы в системе управления.

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.

Вариант 2: структурное подчинение службы управление персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации (рис.4.5).

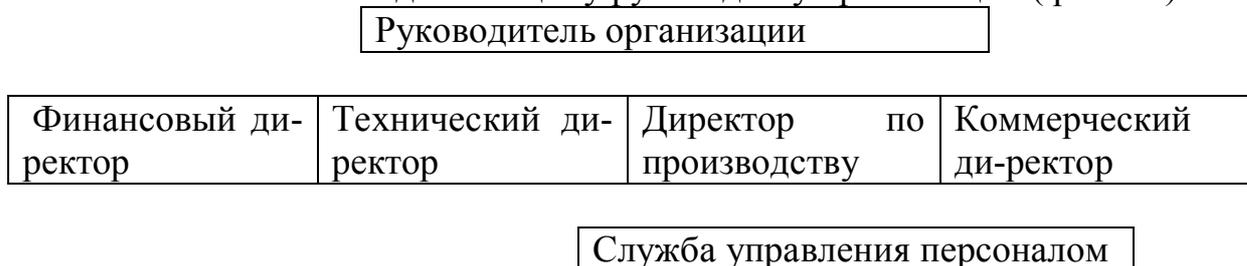


Рис.4.5. Второй вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией.

Преимуществом второго варианта является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство ещё чётко не определило статус кадровой службы. С другой стороны, следует исключить при таком варианте опасность множественной подчинённости противоречивым указаниям.

Вариант 3: структурная подчинённость кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству (рис.4.6).

Руководитель организации

Служба управления персоналом

Финансовый директор	Технический директор	Директор по производству	Коммерческий директор
---------------------	----------------------	--------------------------	-----------------------

Рис. 4.6. Третий вариант местоположения кадровой службы в системы управления организацией.

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 ещё не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначному второму уровню управления.

Вариант 4: организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией (рис:4.7).

Руководитель организации			
Финансовый директор	Технический директор	Директор по производству	Директор по персоналу

Рис. 4.7. Четвёртый вариант местоположения кадровой службы в системы управления организацией.

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.

2.Формирование внутренней организационной структуры системы управления персоналом.

Формирование внутренней организационной структуры системы управления персоналом включает следующие этапы:

- структуризация целей системы управления персоналом;
- определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;
- формирование состава подсистемы оргструктуры;
- установления связей между подсистемами оргструктурами;
- определения прав и ответственности подсистем;
- расчёт трудоёмкости функций и численности подсистем;
- построение конфигурации оргструктуры.

Важным этапом построением оргструктуры управления является предварительное формирование состава её подсистем. Под подсистемой оргструктуры можно понимать подразделения (ряд подразделений) или должное лицо, реализующие определённую цель посредством выполнения функций управления.

Состав подсистем системы управления персоналом, сформированный на основе системы целей и функционального разделения труда, показан на рис. 2.2. Здесь изображена типовая возможная оргструктура системы управления персоналом. Названия подсистем сформулированы в

большинстве своём ориентировочно, характеризуя главную целевую задачу, которую решают то ли иное подразделение, ряд подразделений или должностное лицо. Численность сотрудников подразделения определяется сложностью и трудоёмкостью решаемых задач, что в свою очередь, в значительной мере зависит от численности работников организации и структурного состава персонала.

Предлагаемая типовая оргструктура системы управления персоналом ориентирована на достаточно крупную организацию с широкими финансовыми возможностями. В общем случае данное структурное построение можно рассматривать не только как организационное закрепление различных подсистем, но и как возможную структуризацию выполняемых системой управления персоналом основных функций. Особенности той или иной организации (главным образом, её размер) определяют видоизменение оргструктуры системы управления персоналом. Варианты видоизменения оргструктуры могут зависеть от возможностей организации (в первую очередь финансовых) сформировать то или иное подразделение. Кроме того, здесь важную роль играет достигнутый методический, кадровый потенциал, который влияет на степень участия внешних консультативных фирм в реализации той или иной целевой задачи. Как показывает изучение опыта управления организациями и соответствующей литературы, возможны следующие варианты некоторых изменений оргструктуры службы управления персоналом. При немногочисленности персонала и соответственно незначительной суммарной трудоёмкости функций системы управления персоналом выполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению. В любом случае, вне зависимости от особенностей организации, состав функций системы управления персоналом остаётся постоянным. Меняется только трудоёмкость их выполнения.

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

При достаточно обособленных в пространственном и административном отношениях функциональных сферах организации возможен вариант построения службы управления персоналом, представленных на рис. 4.8.

Руководитель службы персоналом

Служба персонала исследований и разработок	Служба персонала производства	Служба персонала сбыта и продаж	Служба персонала управления финансами и учёта
--	-------------------------------	---------------------------------	---

Рис.4.8. Схема оргструктуры системы управления персоналом, ориентированная на обслуживание функциональных сфер организации.

Определение состава функций подсистем оргструктуры системы управления персоналом производится на основании структуризации целей, а также формулировки критериев достижения целей и определения формы представления результатов достижения целей. По сути дела, на данном этапе построения оргструктуры для каждой подсистемы следует ответить на вопросы:

- что нужно делать для реализации целей?
- Каким образом представить результаты деятельности для их дальнейшего использования?

Важным этапом в процессе построения оргструктуры является формирование связей между её подсистемами. При этом должны чётко фиксироваться: вид связи, её содержание, периодичность, материальные носители. Можно выделить четыре вида структурной связи, линейное (непосредственное административное) подчинение; функциональное обслуживание (подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения).

Этап определения прав и ответственности в процессе реализации целей тесно связан с предыдущим этапом. Здесь первая по важности задача состоит в том, чтобы составить чёткий баланс соотношения прав и ответственности как для каждого руководителя любого уровня так и для каждого специалиста, который наделяется в процессе выполнения функций определённой ответственностью за достижения результатов. При этом, как показывает мировая практика управления, следует шире использовать принцип, который можно назвать рациональным делегированием полномочий. Реализация этого принципа на верхнем уровне управления может стоять, как было показано ранее, в формировании оргструктуры по продукту. В общем случае для реализации данного принципа необходимо всю процедуру решения какой-либо задачи разбить на несколько частей таким образом, чтобы результат каждого частного решения является промежуточным результатом решения общей задачи. За промежуточный результат несёт ответственность какой-либо из исполнителей.

Наглядно баланс прав и ответственности можно представить в матрице их соотношения, по срокам которой указываются функции, по столбцам - все исполнители по данным функциям, а пересечение строк и столбцов содержит две части: ответственность (полная или по какому-либо промежуточному результату) за выполнение функции и права, необходимые исполнителю для реализации ответственности, указанной в этом же пересечении строк и столбцов матрицы. При этом очень важно соблюсти следующее правило: для каждого исполнителя его права должны быть связаны с ответственностью того исполнителя, который обеспечивает реализацию этих прав. Составленная таким образом матрица служит основой разработки должностных инструкций.

На следующем этапе построения оргструктуры определяется трудоёмкость каждой функции с учётом требуемой квалификации при её выполнении и на этой основе рассчитывается численность подразделений. После проведённого расчёта формируется окончательная конфигурация оргструктуры, в которой могут предусматриваться дополнительные уровни. Это связано с необходимостью учёта норм управляемости для

руководителей и специализацией их заместителей по конкретным направлениям деятельности.

Тема: Кадровое обеспечение системы управление персоналом.

1. Понятие кадрового обеспечения системы управление персоналом.

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации.

Обеспечение показало, что в 80-х годах в кадровых службах (в основном в отделе кадров и отделе технического обучения) было занято от 0,3 до 0,8 % общего числа работающих в отраслях промышленности и строительстве. Непосредственно в службах управления кадрами организаций было занято около 1 млн. человек, что примерно соответствует 0,7% работающих в этих отраслях. Для сравнения отметим, что в зарубежных фирмах в службах управления персоналом работает от 1 до 1,2% общей численности работников.

Качественная характеристика кадровиков тех лет представляла весьма удручающую картину. Прежде всего следует указать на чрезвычайно низкий уровень профессиональной подготовки, что объяснялось отсутствием специалистов в области менеджмента персонала, недостаточным количеством социологов психологов. Отделы труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности, юридические отделы были укомплектованы специалистами значительно лучше, чем отделы кадров и технического обучения, где преобладали бывшие офицеры, филологи, техники разных специальностей, математики и т.д. Следствие такого профессионального уровня – некомпетентность в принятии решений по управлению персоналом.

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

- Общая численность работников организации;
- Конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой её деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
- Социальная характеристика организации, структурный состав её работников (наличие различных категорий рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;
- Сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.); техническое обеспечение управленческого труда и др.

2. Методы расчёта численности управленческих работников.

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления их профессиональный и

квалификационный состав, а также утверждают штаты, все существующие методы расчёта численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.

Расчёт численности руководителей, специалистов и других служащих организации, в том числе и кадровой службы, осуществляется различными методами: многофакторного корреляционного анализа, экономико-математическим, методом сравнения, методом прямого расчёта, по нормам обслуживания и др.

Первый (из названных) метод основан на многофакторном анализе функционального разделения управленческого труда. В НИИ труда была разработана схема функционального разделения труда с учётом влияния на численность персонала определённых факторов. Число существенных факторов сводилось к одному-трём, а затем с помощью корреляционного анализа выводились математические формулы, выражающие в общем виде зависимость между численностью персонала данной функциональной группы и действующими факторами. При этом учитываются специфические особенности каждой отрасли промышленности. Наиболее широкое применение метод нашёл на крупных промышленных предприятиях. Однако следует иметь в виду, что в условиях рыночной экономики и конкуренции отсутствует жёсткая зависимость между производственными факторами и численностью персонала, в связи с чем этот метод имеет только рекомендательный характер.

Экономико – математические методы основаны на разработке экономико – математических моделей, которые выводятся из действия реального механизма явлений и тем самым обеспечивают адекватное отражение содержательного процесса. Применение экономико – математических моделей пока ограничено.

В методе сравнений на базе анализа состава кадров специалистов в развитой хозяйственной системе составляются проективные потребности в специалистах для менее развитой системы. Предпринимаются попытки использования этого метода на основе формирования однородных групп организацией и выделения в них типовых или передовых организаций.

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

Метод прямого расчёта предполагает определение численности специалистов и служащих исходя из расчёта необходимых затрат труда на реализацию периодических функций управления персоналом и расчёта затрат труда на реализацию функций управления по устранению возмущающих отклонений.

Одним из наиболее распространённых и доступных методов расчёта численности работников кадровой службы является её определение через затраты труда (времени) на управление управленческих работ, т.е. через трудоёмкость.

В свою очередь, трудоёмкость работ по управлению персоналом можно определить следующими методами:

нормативным; с помощью фотографии рабочего времени или хронометража; расчётно-аналитическим; методом аналогий; экспертным.

Нормы времени (выработки) устанавливаются в основном для простых, повторяющихся видов работ (машинописные, учётные, оформление документов). В настоящее время разработаны типовые нормы на подготовку и оформление документов по учёту личного состава, по делопроизводству.

В разных странах сложилось следующее среднее соотношение:

- в США на каждые сто работающих в организации приходится 1 работник кадровой службы;
- в Германии на каждые 130-150 работающих-1 работник;
- во Франции на каждые 130 работающих-1 работник;
- в Японии на каждые 100 работающих-2, 7 работника.

Указанные соотношения являются средними и могут существенно различаться по отраслям, секторам и сферам деятельности. В самых больших корпорациях США число работников службы управления персоналом доходит до 150 человек. В качестве тенденции, характерной для зарубежных фирм, можно отметить не абсолютный, а относительный рост численности кадровых служб. Среди причин, повлиявших на повышение эффективности работы кадровых служб и ограничивших рост числа их работников, можно отметить две основные.

Первая – перевод работы с кадрами в ведущих фирмах и корпорациях на современную информационно-техническую базу.

Вторая- развитие управленческой инфраструктуры, помогающей извне реализовать наиболее сложные направления кадровой работы.

В эту инфраструктуру входят организации по подготовке и повышению квалификации специалистов кадровых служб на стороне, консультативные фирмы по вопросам кадровой работы, внешние центры по деловой оценке и т.д. По данным обследования 1987 г, американские корпорации расходовали 10% бюджета кадровых служб на оплату услуг сторонним организациям для содействия их работе. По отдельным функциям больше 30% объёма работ кадровых служб выполняют внешние организации.

Характерная особенность зарубежных кадровых служб заключается в том, что многие работники фирм и компаний, участвуя в подготовке и реализации кадровых решений в рамках деятельности служб управления персоналом, не состоят в её штате. Это, например значительная часть профессоров и преподавателей учебных центров и университетов, инженеров-участников «вербовочных бригад» в вузах и т.д.

Тема: Информационное обеспечение системы управление персоналом.

1. Понятие информационного обеспечения управления персоналом.

Процесс управления персоналом можно представить в виде множества согласованных постоянно принимаемых и реализуемых решений, направленных в конечном счёте на достижение главной цели

функционирования организации. Выработка каждого из этих решений должна быть информационно обеспечена.

Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объёму, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при её функционировании. Оно включает оперативную информацию нормативно-справочную информацию (НСИ), классификатуры 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.

Для того чтобы служба управления персоналом могла успешно выполнять свои функции, необходимо соблюдать следующие требования, предъявляемые к качеству информации:

Комплексность – информация должна комплексно отражать все стороны деятельности службы: техническую, технологическую, организационную, экономическую и социальную во взаимосвязи с внешними условиями.

Оперативность – получение входной информации должно происходить одновременно с протеканием процесса в управляемой системе или совпадать с моментом его завершения.

Систематичность – информация должна поступать систематически и непрерывно (по возможности).

Достоверность – информация должна формироваться в ходе достаточно точных измерений.

2. Виды информационного обеспечения управления персоналом.

Информационное обеспечение службы управления персоналом (рис. 5.1) укрупнено можно подразделить на внешнее и внутримашинное. Такая классификация ИО может быть использована только при том условии, что в подразделениях службы управления персоналом имеются средства вычислительной техники (непосредственно, например, персональные компьютеры или используемые вычислительные ресурсы ВЦ организации).

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

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

Во внешнем информационном обеспечении в процессе управления обмен информацией реализуется в виде движения документов между управляемой и управляющей системами: от органа управления к объекту следуют документы, содержащие плановую информацию (приказы, распоряжения, плановые задания, планы-графики и т.п.); по линии обратной связи от

объекта к органу управления – следуют документы, содержащие учётно-отчётную информацию (информация о текущем или прошлом состоянии объекта управления). Внемашинное информационное обеспечение позволяет провести идентификацию объекта управления, формировать информацию, представить данные в виде документов.

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

Основным элементом внутримашинного ИО является информационный массив, представляющий собой совокупность однородных записей. Структура массива, состав, порядок следований записей в массиве не зависят от типа машинного носителя. Поэтому на логическом уровне оценивается структура информационного массива, на физическом уровне осуществляется реализация информационной базы с использованием современных технических средств.

В последнее время широкое распространение получило использование персональных компьютеров в структурных подразделениях организаций, в том числе в отделе кадров, отделах труда и заработной платы и т.д. В этой связи одной из центральных проблем проектирования информационного обеспечения службы управления персоналом является организация данных в памяти ЭВМ.

Недостатки традиционного подхода организации массивов информации в памяти ЭВМ, при котором разработка информационной базы ориентировались на конкретные функциональные задачи, привели к необходимости ориентации собственно на информацию, на данные, что обусловило переход от проблемно – ориентированной базы данных к информационно – ориентированной.

Всё это обусловило новую организацию данных в ЭВМ, что нашло своё отражение в разработке банков данных представляющих собой совокупность данных пользователей, технических и программных средств формирования и ведения этих баз.

Банк данных строится из баз данных, каждая из которых представляет собой совокупность данных организованных по определённым правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранение и манипулирование данными.

В базе данных накапливается и постоянно обновляется информация в виде небольшого числа массивов, каждый из которых ориентирован на использование при решении многих задач управления. При этом основное внимание уделяется непрерывному поддержанию в системе точной динамической информационной модели объекта управления.

В этой связи открывается принципиально новая возможность использования ЭВМ несколькими пользователями, которые совместно разрабатывают и используют программы, обобщают получаемые результаты.

К разработке информационного обеспечения службы управления персоналом предъявляется ряд организационно-методических требований:

рациональная интеграция обработки информации при минимальном дублировании информации в информационной базе, сокращение числа форм документов; возможность машинной обработки информации, содержащейся в документах и во внутримашинной сфере; необходимая избыточность информационного обеспечения, позволяющая пользователям различного уровня получать информацию с различной степенью детализации.

Тема: Техническое обеспечение системы управление персоналом.

1. Понятие технического обеспечения управления персоналом.

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).

КТС должен обеспечивать решения задач управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки. Эффективность функционирования службы управления персоналом при использовании КТС должна обеспечиваться как за счёт повышения производительности труда персонала службы, так и, что значительно важнее, за счёт возможности использования экономико-математических методов решения задач управления на основе более полной и точной информации.

В связи с этим 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 её подразделений за счёт более рационального управления.

КТС должен обладать информационной, программной и технической совместимостью входящих в него средств: адаптируемостью к условиям функционирования службы управления персоналом; возможно расширение с целью подключения новых устройств.

Исходными данными для выбора технических средств являются: 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 характеристиками задач, которые должны учитываться при выборе оборудования, являются:

носители входной и выходной информации (документы, типизированные бланки, машинные носители информации и т.д.); объём входной информации по указанным носителям; объём вычислительных работ; сроки выполнения работ по решению задач управления персоналом; формы и способы представления результатов решения задач пользователям.

При выборе оборудования следует учитывать назначение и состав комплектов оборудования и его основные характеристики: производительность при выполнении технологических

операций;надёжность работы;совместимость работы оборудования различных типов, в том числе персональных компьютеров;стоимость оборудования;состав и количество обслуживающего персонала;площадь, требуемая для размещения оборудования.

Материалы анализа технического обеспечения службы управления персоналом, а также данные об использовании технических средств являются исходной базой составления задания на проектирования технического оснащения службы.

Проектные решения должны обеспечивать:рациональную структуру, состав, необходимое количество и эффективное распределение, размещение технических средств в структурных подразделениях службы;улучшение общего технического оснащения по отдельным видам и направлениям работ службы;соответствие производительности и надёжности технологически связанных средств на уровне службы управления персоналом и в рамках системы управления организации в целом;

комплексное использование технических средств при реализации подразделениями службы своих функций и отдельных работ;экономичность эксплуатации средств технического оснащения.

Важнейшей задачей проектирования технического обеспечения службы управления персоналом является выбор технических средств: он определяет затраты на их приобретение и эффективность будущего функционирования их службы управления персоналом.

Состав и последовательность операций по выбору технических средств для их использования в службе управления персоналом включает: определение видов работ, которые необходимо выполнять с использованием технических средств или автоматизировать; определение требований, предъявляемых требования к техническим средствам. Обоснование состава показателей характеризующих предъявляемые требования к техническим средствам; формирование перечня технических средств, выпускаемых отечественными и зарубежными фирмами, использование которых позволит достичь целей автоматизации рассматриваемых работ в службе управления персоналом и решить соответствующие задачи; определение показателей качества и функциональных возможностей технических средств в рамках сформированного перечня; выбор метода сравнения технических средств для определения наиболее эффективного; проведение сравнительного анализа технических средств; обоснование рекомендаций по выбору наиболее эффективных технических средств, в наибольшей степени удовлетворяющих предъявляемым требованиям; принятия решения о приобретении выбранных технических средств.

При выборе технических средств следует учитывать возможности их использования для выполнения конкретного вида работ. В случае обеспечения полной загрузки технических средств работай данного вида целесообразно выбирать так называемые однофункциональные технические средства, так как их производительность, как правило выше, чем многофункциональных. Однако предпочтение следует в обоснованных случаях отдавать многофункциональным техническим средствам,

обеспечивающим выполнением нескольких функций, учитывая при этом возможную потерю в производительности оборудования.

Выбор типа, модели, марки технических средств, которые могут быть использованы в службе управления персоналом организации, осуществляется, как правило, по классификатору промышленной продукции (с учётом изменений), а также с помощью различных справочников и каталогов.

2. Средства технического обеспечения управления персоналом.

В настоящее время в техническом оснащении службы управления персоналом основным направлением совершенствования является более широкое применение высоконадёжных микропроцессорных технических средств. К их числу относятся технические средства, предназначенные для сбора, передачи, хранения, накопление, обработки и выдачи пользователям результирующей информации.

В соответствии с последовательностью стадий технологического процесса преобразования информации все технические средства, которые могут быть использованы в службе управления персоналом, можно разделить на пять групп: сбора и регистрации, передачи, хранения, обработки и выдачи информации.

Средства сбора и регистрации информации: устройства подготовки данных, регистраторы информации, устройства сбора информации. Назначение этой группы технических средств – преобразование формы информации и вид, удобный для дистанционной передачи и дальнейшей обработки.

Средства передачи информации: системы телетайпной, телефонной, факсимильной связи. Предназначены для передачи информации в пространстве.

Средства хранения информации: внешние запоминающие устройства персональных компьютеров, картотеки. Предназначены для передачи информации во времени.

Средства обработки информации (средства вычислительной техники) составляют основу КТС службы управления персоналом. Они предназначены для преобразования исходных данных в результирующую информацию необходимую для принятия управленческих решений.

Средства выдачи информации: печатающие устройства, знаковые индикаторы, видеотерминальные устройства (дисплеи), графопостроители и пр. Они предназначены для преобразования информации в вид, удобный для восприятия человеком.

Тема: Правовое обеспечение системы управление персоналом.

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

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом: правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наёмными работниками; защита

прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений. Правовое обеспечение системы управления персоналом включает: соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений; разработку и утверждения локальных нормативных и ненормативных организационного, организационно-распорядительного, экономического характера; подготовку предложений об изменении действующих или отмены устаревших и фактически утративших сил нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на её руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительными, административно-хозяйственными, трудовыми и другими функций), а также на руководителя системы управления персоналом и её работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Головным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел.

Одно из специфических условий работы кадровых служб заключается в том, что их повседневная деятельность связана непосредственно с людьми. Организовать работу по приёму работников, своевременно обеспечить перевод на другую работу, произвести увольнение, не допустить возникновения конфликтных ситуаций, связанных нарушениями по приёму на работу, увольнению, и т.п. – все подобные меры возможны только на основе чёткого урегулирования прав и обязанностей всех участников трудовых отношений. Это достигается путём установления правовых норм централизованного или локального характера.

2. Правовые документы, определяющие деятельность кадровой службы.

В трудовом законодательстве преобладающее место занимают акты централизованного регулирования. Кодекс законов о труде РФ, постановления правительства РФ, акты Минтруда РФ. Вместе с тем есть вопросы труда, которые могут решаться при помощи локальных правовых норм, принятых в каждой организации.

В условиях рыночных отношений сфера локального регулирования неуклонно расширяется. К таким актам относятся: приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приёму, увольнению; переводам), 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, в соответствие требованиям законодательства и визирование их; (в) организация систематизированного учёта 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; соглашения генераль-ные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные), 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 её подразделений.

Основными законодательными актами, регулирующие трудовые отношения, являются: Гражданский кодекс РФ.

Кодекс законов о труде (в редакции от 25 сентября 1992 г.); Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях»; Закон РФ «О занятости населения в РФ»; Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)»;

Указ Президента РФ «О социальном партнёрстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» и др.

Тема: Анализ кадрового потенциала.

1.Систематизация сведений о персонале.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать следующие данные: о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.); о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.); о текучести кадров; о потере времени в результате простоев; по болезни;

Сведения о персонале

Базовые данные	Переменные данные
----------------	-------------------

Постоянные	Условно-постоянные
------------	--------------------

Например: пол, дата рождения	Например: тарифная сетка, штатное расписание	Например: простои, прогулы
------------------------------	--	----------------------------

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования.

Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям: простоты – это значить, что информация должна содержать столько данных и только в том объёме, сколько и в каком объёме необходимо в данном конкретном случае;наглядности – сведения должны быть представлены таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное, а не скрывать его за многословием. Для этого следует использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;однозначности – сведения должны быть ясными, в их толковании должна быть семантическая, синтаксическая и логическая

однозначность излагаемого материала; сопоставимости – сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне её; преемственности – сведения о кадрах, подаваемых за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчётов и одинаковые формы представления; актуальности – сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. представляться без задержек.

2. Работа с кадровым резервом.

Аттестация – метод оценки деятельности руководителей и специалистов в период их работы. Цель аттестации – определить соответствие работника занимаемой должности по результатам его деятельности, уровню квалификации и личным качествам. Результаты аттестации играют решающую роль в профессионально – квалификационном продвижении работников и формировании кадрового резерва, поскольку они должны проводиться по рекомендациям аттестационных комиссий.

Формирование кадрового резерва включает определение должностного состава резерва и его численности: изучение, оценку и отбор кандидатов; составление и утверждение списка резерва и организацию подготовки кандидатов.

Кадровый резерв формируется из руководителей, специалистов и других служащих, а также из рабочих, имеющих соответствующую подготовку или обучающихся в вузах и техникумах. Должностная структура и численность резерва определяется из потребности в руководителях и специалистах на планируемый период с учётом их движения (перемещения, увольнение и т. п.), обеспечения кадрами вновь вводимых должностей, замены «практической» дипломированными специалистами.

Должностная структура резерва руководящих кадров строится по трём уровням управления: высшего (директор, главный инженер, их заместители), среднего (начальники цехов, отделов и их заместители), низшего (начальники бюро, смен, участков мастера). В целях создания конкурентности рекомендуется рассматривать в резерве на каждую должность двух-трёх кандидатов. Для более объективной оценки и отбора кандидатов целесообразно использовать метод экспертной оценки или (особенно если экспертная оценка не проводилась) данные, находящиеся в личных делах кандидатов, информацию, полученную из специальных бесед, отзывы непосредственных руководителей, мнение подчиненных, руководителей и сотрудников смежных подразделений, материалы анкетных опросов. Комплексный анализ этих материалов позволяет установить степень соответствия возможности кандидатов требованиям, предъявляемым новой должностью, и выбрать наиболее подходящего. Но стоит отметить, что такого рода оценка, включая и экспертную, базируется на данных о прошлой деятельности кандидата и личных качествах, проявленных в тот период. Однако для выдвижения на новую должность большое значение имеет выявление потенциальных возможностей кандидатов применительно к новой должности. С этих позиций может быть полезным метод оценочных центров, который позволяет выявлять потенциальные возможности испытуемых и тренировать их развитие.

Основные преимущества метода оценочных центров:

- 1) экзаменаторы не связаны с испытуемыми рабочими отношениями, поэтому их оценка имеет тенденцию быть объективной;
- 2) экзаменатор наблюдает испытуемого в специально модулированной обстановке, которая нужна для оценки его качеств;
- 3) тестовые упражнения стандартизированы, потому каждый имеет равные шансы добиться высоких результатов;
- 4) оценочные деловые игры имитируют конкретные аспекты деятельности менеджера, а следовательно заключение по ним вполне обоснованное;
- 5) предлагаемые тесты и упражнения позволяют испытуемому полностью проявить свои способности, что в реальной служебной обстановке не всегда возможно.

Чтобы добиться объективной оценки при использовании этого метода, важно тщательно подготовить оценочные упражнения. При этом рекомендуется основываться на методологии тестовой диагностики.

Оценив с помощью того или иного метода деловые и личные качества всех кандидатов на должность, сравнивают качества каждого с необходимыми требованиями и выбирают наиболее подходящего для замещения должности.

На этой стадии необходимо активное участие руководителя того подразделения (отдела, службы), для которого подбирается работник. После выбора кандидата его назначают на должность. Для проверки пригодности работника устанавливается испытательный срок продолжительностью от одного до трёх месяцев. В этот период проводится систематические наблюдения за деятельностью работника, результаты которых необходимо фиксировать и обобщать.

Можно выделить следующие основные этапы процесса формирования резерва кадров:

1. составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
2. предварительный набор кандидатов в резерв;
3. получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
4. формирование состава резерва кадров.

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются:

1. соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
2. опыт практической работы с людьми;
3. организаторские способности;
4. личностные качества;
5. состояние здоровья, возраст.

Источники формирования резерва кадров следующие: квалифицированные специалисты, заместители руководители подразделений; руководители нижнего уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих. В организациях

сложился определённый порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров:

1. Отбор кандидатов должен проводиться на конкурсной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование:
2. Решение о включении работников в группы резерва принимается на специальной комиссии и утверждается приказом по организации:
3. Для каждого работника утверждаются руководитель стажировки (основной) и руководители этапов стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки применительно к каждому этапу:
4. Руководители стажёров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажёром этапов системы служебно-профессионального продвижения:
5. Стажёру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности и выплата предыдущего оклада, причём на него распространяются все виды материального поощрения, предусмотренные данной должности.

Тема: Планирование деловой карьеры.

1. Понятие и виды карьеры.

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своём трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Это продвижение вперёд по однажды выбранному пути деятельности, например, больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, материальных богатств. Карьера – это не только продвижение по службе. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Можно говорить о карьере домохозяйек, матерей, учащихся и т.п.

Однако понятие карьеры не означает непрерывное и постоянное движение вверх в рамках организационной иерархии.

Иначе говоря, карьера – это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

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

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять внутриорганизационную карьеру. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.

Внутриорганизационная карьера реализуется в трёх основных направлениях:

вертикальное – именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае карьерное продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры буквально понимается подъём на более высокую степень структурной иерархии:

горизонтальное – имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определённой служебной роли на ступени, не имеющей жёсткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

центростремительное – данное направление очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального и неформального характера; получения доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

Главная задача планирования и реализации карьеры заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

1. достижение взаимодействия между организацией и отдельным сотрудником;
2. обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учёта его специфических потребностей и ситуаций;
3. обеспечение открытости процесса управления карьерой;
4. устранение «карьерных тупиков», в которых практически не оказывается возможностей для развития сотрудника;
5. повышения качества процесса планирования карьеры;
6. формирования наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
7. изучение карьерного потенциала сотрудников;
8. обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
9. определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Как показывает практика, часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе, что говорит о плохой постановке работы

с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное, горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный, но и на долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

2. Этапы становления карьеры.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности:

Предварительный этап включает учёбу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющие его потребности и отвечающего возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет – от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой был бы выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идёт процесс роста квалификации, работник продвигается по служебной лестнице.

Накапливается богатый практический опыт, приобретаются навыки, растёт потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и ещё большей независимости, начинается самовыражение работника как личности. В это период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности безопасности, усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда и заботы о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит её повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъём на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе, к окружающим, достигшим своего положения честным трудом, и к себе со стороны окружающих. Хотя многие потребности работника в этот период

удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется всё больший интерес к другим источникам дохода (например, участия прибылях, капитале своей и других организаций, покупка акций облигаций).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию. В это период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры, (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического и физиологического дискомфорта) самовыражение и уважение к себе и другим подобным из его окружения людям достигают наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится увеличить и другие источники дохода, которые бы заменили заработную плату при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были не возможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и о здоровье.

Любой человек планирует своё будущее, основываясь на своих потребностях и учитывая сложившиеся социально-экономические условия. Нет ничего удивительного в том, что он хочет иметь подробную информацию о перспективах своего служебного роста и возможностях повышения квалификации в данной организации, а также условиях, которые он должен для этого выполнять. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определённые цели, но так как и организация, принимая его на работу, тоже ставит определённые цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Он должен уметь и соотносить свои деловые качества с теми требованиями, которые ставят перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Нанимаясь на работу, человек должен знать рынок труда. Не зная рынок труда, он может совершить неправильный выбор работы. И тогда начинается поиск новой работы.

Допустим, человек хорошо знает рынок труда, ищет перспективные области применения своих сил и узнаёт, что для его знаний и умений работу найти трудно, так как много желающих работать в этой области, в результате чего здесь имеет место сильная конкуренция. Обладая способностью к самооценке и зная рынок труда, он может успешно найти отрасль и регион, где хотел бы жить и работать.

Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своих сил, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определённую работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определённую ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Перечислим кратко некоторые цели карьеры:

- 1.заниматься видом деятельности или иметь должность, которые соответствуют самооценке и поэтому доставляют моральное удовлетворение;
- 2.получить работу или должность, соответствующие самооценке в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- 3.занимать должность, которая усиливает ваши возможности и способности;
- 4.иметь работу, которая носит творческий характер;
- 5.работать по профессии, которая позволяет достичь определенной степени независимости;
- 6.иметь хорошо оплачиваемую работу или позволяющую одновременно получать большие побочные доходы;
- 7.иметь работу, которая позволяет продолжать активное обучение;
- 8.иметь работу, позволяющую заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством;

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т.д. Формирование целей карьеры- это по сути дела процесс постоянный.

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие правила: не теряй времени на работу с безинициативным, неперспективным начальником; сделайся нужным инициативному, оперативному руководителю; расширяй свои знания, приобретай новые навыки; готовь себя занять более высокооплачиваемое место, которое становится вакантным; познай и оцени других людей, которые могут способствовать твоей карьере; составляй план на сутки, на неделю, оставляя место для любимых занятий, ибо помни, что все в жизни важно; умей оценить изменения, т.к. меняется все- твои знания, навыки, рынок, организация, окружающая среда; никогда не живи одним прошлым; не допускай, чтобы твоя карьера развивалась значительно быстрее, чем у других; увольняйся, как только убедишься, что это необходимо; в поиске новой работы надейся только на себя.

Тема: Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала

1.Подготовка кадров

Организации требуется высокопроизводительная работа. Эффективность труда должна не снижаться, а, наоборот, постоянно

повышаться. Такое состояние в организации достигается тремя путями: а) подбором кадров, б) сменой кадров, в) повышением квалификации и кадров.

Повышение квалификации и подготовка кадров позволяет решать задачи как и в интересах организации -повышается эффективность труда, включая качество труда, так и в интересах человека повышаются качество жизни, возможности для реализации своих способностей. Работник становится более конкурентоспособным на рынке труда.

Подготовка кадров применяется обычно в следующих случаях:

- 1) при поступлении человека в организацию;
- 2) при перемещении на новую должность, работу, изменении объёма полномочий;
- 3) когда у работника будут выявлены недочёты, при некачественном исполнении им ряда обязанностей;
- 4) при смене технологий оборудования;
- 5) при смене деятельности.

Образование способствует повышению производительности труда и этим выгодно для предпринимателей. В США, например, повышение качества рабочей силы, определило 14% прироста реального национального дохода.

Самыми наглядными показателями качества рабочей силы являются уровень образования и производственный опыт. Для сравнения можно рассмотреть уровень образования рабочей силы в США, где примерно 4/5 рабочих имеют как минимум среднее образование. Из них 22% - люди с незаконченным высшим и высшим образованием. Начальное образование имеет 6% рабочих. Образование становится более доступным для всё большего числа граждан США.

Образование кадров - важнейший фактор экономического роста в стране.

Инвестиции в человеческий капитал обычно рассматривают как любое действие, которое направлено на повышение квалификации и способностей, а значит, производительности труда. Инвестиции в человеческий капитал имеют три формы. Первая форма - это расходы на образование. Вторая форма - расходы на здравоохранение обеспечивающие работоспособность и производительность труда. Третья форма - расходы на мобильность, перемещение рабочей силы из мест с низкой производительностью в места с высокой производительностью. Это набор рабочих в других странах.

Подготовка и обучение - вид образования. Образование - процесс, во время которого человеку передают ценности умение и знания.. Образование - это один из способов распределения людей в жизни и соответствии с их способностями. Уровень образования является одним из трех показателей, составляющих индекс развития человека, включающий также среднюю продолжительность жизни и доход на душу населения. Это индекс характеризует уровень благосостояния людей.

Организация обучения кадров - важная функция отделов персонала. Цель обучения при поступлении на работу состоит в том, чтобы как можно скорее адаптировать человека к условиям работы в организации, создать

условия для получения максимальной отдачи от работника в максимально короткий срок. Обучение обычно осуществляется по определённой программе, которую разрабатывают кадровые службы или по их заказу консультационные фирмы, консультанты.

Умение - это способность к выполнению задачи. Желание - это готовность к выполнению задачи.

Образование связано с материальными затратами, поэтому целесообразно тщательно планировать обучение персонала.

Создаются разные программы обучения для учеников и специалистов. Например, в Германии по окончании девятилетнего обучения в школе молодой человек поступает на три года учеником на торговое предприятие. Он изучает работу всех отделов, проходит практическое обучение в профессиональной школе. Занятия проводятся 2 раза в неделю или блоками по месяцу. Занятия завершаются сдачей экзаменов на звание подмастерья, с которым можно работать по профессии "Специалист в сфере оптовой торговли".

Вновь принятые работники проходят разные формы обучения. Первые два дня знакомятся с фирмой. Затем все работники проходят дальнейшее обучение по индивидуальным программам, например, молодые инженеры - по годичной программе, работники коммерческой службы - по двухгодичной программе.

В последнее время в связи с доступностью профессионального обучения за рубежом многие организации стали активно использовать эту форму. Насколько оправданно обучение за рубежом? На этот вопрос ответила практика. Даже развитые, благополучные страны используют эту форму обучения.

В нашей стране подобная подготовка специалистов организуется министерствами, частными организациями. Нередко она включает обучение в нашей стране, а затем его продолжение за рубежом, например в Германии, по согласованной программе. Как правило, возможность получения такого образования на предприятии ограничивается возрастным цензом.

Примеров обучения российских специалистов за рубежом можно привести много. Например, крупная российская организация купила в Италии обувной завод и на обучение направила в Италию рабочих, мастеров и инженер.

Образование в стране строится на базе общеобразовательных и профессиональных программ.

К общеобразовательным программам согласно ст. 1) Закона РФ «Об образовании» относятся программы:

- 1) дошкольного образования; 2) начального общего образования;
- 3) основного общего образования;
- 4) среднего (полного) общего образования.

Профессиональные программы делятся на программы:

- 1) начального профессионального образования;
- 2) среднего профессионального образования;
- 3) высшего профессионального образования;

4) послевузовского профессионального образования.

Профессиональная подготовка.

Профессиональная подготовка не предусматривает повышения образовательного уровня обучающегося. Она имеет целью ускорение приобретения обучающимися навыков, необходимых для выполнения определенной работы, группы работ. Такая подготовка может быть получена в профессиональных училищах, а также на предприятиях, в учреждениях, организациях, где профессиональной подготовкой занимаются образовательные подразделения, получившие лицензии на образовательную деятельность.

Начальное профессиональное образование.

Начальное профессиональное образование является следующим уровнем профессионального образования и может быть получено только в учреждениях начального профессионального образования - профессионально-технических и иных училищах данного уровня.

Таким образом, организация не может давать начального профессионального образования самостоятельно, за исключением случая, когда оно создает свое профессиональное училище, выступая по отношению к училищу как учредитель.

Начальное профессиональное образование имеет целью подготовку работников квалифицированного труда по всем основным направлениям общественно полезной деятельности на базе основного общего образования или на базе среднего (полного) общего образования.

Среднее профессиональное образование.

Цель среднего профессионального образования - подготовка специалистов среднего звена, удовлетворение потребностей личности в углублении и расширении образования на базе основного общего, среднего (полного) общего или профессионального начального образования.

Среднее профессиональное образование могут дать лишь два учреждения:

1. учреждение среднего профессионального образования (среднее специальное образовательное учреждение),
2. учреждение профессионального высшего образования.

Организация в лице образовательного подразделения не имеет права давать профессиональную подготовку такого уровня.

В то же время коммерческая организация может создавать в качестве учредителя среднее специальное образовательное учреждение.

Высшее профессиональное образование.

Цель высшего профессионального образования - подготовка и переподготовка специалистов соответствующего уровня, удовлетворение потребностей личности в углублении и расширении образования на базе среднего (полного) общего, среднего профессионального образования.

Высшее профессиональное образование может дать лишь высшее профессиональное образовательное учреждение (высшее учебное заведение).

Структура высшего профессионального образования включает три уровня.

Первый уровень - это неполное высшее образование. Оно считается завершенным по окончании не менее двух первых лет обучения. По окончании срока обучения студенту выдаётся диплом с приложением, в котором приводятся конкретный объём и содержание неполного образования.

Ознакомившись с таким дипломом, работники отделов персонала могут судить об уровне профессиональной подготовки специалиста.

Таким образом, первый уровень высшего профессионального образования должен дать студенту профессию и квалификацию.

Второй уровень - этот уровень высшего профессионального образования даёт подготовку по основной профессиональной образовательной программе и обеспечивает подготовку специалистов с квалификацией «Бакалавр».

Нормативный срок обучения составляет не менее четырех лет. Выпускнику выдается диплом и присваивается квалификация "Бакалавр".

Третий уровень - этот уровень высшего профессионального образования осуществляется по основным профессиональным образовательным программам двух типов.

Подготовка осуществляется с квалификацией "Магистр" или с традиционно указываемой квалификацией "Инженер", "Учитель", "Агроном", "Экономист". Обобщенное наименование этих квалификаций - "Специалист".

Общий срок обучения по этим программам составляет не менее шести лет выпускнику выдается диплом с присвоением квалификации "Магистр".

Послевузовское профессиональное образование.

Послевузовское профессиональное образование получают в аспирантуре, адъюнктуре, создаваемых при образовательных учреждениях высшего профессионального образования и научных учреждениях.

По завершении послевузовского образования, защиты квалификационной работы (диссертации, совокупности работ) присваивается ученая степень и выдаётся соответствующий документ об образовании.

Дополнительное образование.

Дополнительные образовательные программы реализуются в целях удовлетворения образовательных потребностей граждан, общества, государства.

Основной задачей дополнительного образования является непрерывное повышение квалификации рабочего служащего, специалиста в связи с постоянным повышением образовательных стандартов.

Организация и содержание профессиональной переподготовки.

1. Профессиональная переподготовка специалистов проводится с отрывом от работы, без отрыва от работ, с частичным отрывом от работы. Фирмы профессиональной переподготовки устанавливаются образовательным учреждением повышения квалификации в зависимости от сложности образовательных программ и в соответствии с потребностями заказчика на основании заключенного с ним договора.

2. Образовательное учреждение повышения квалификации путем целенаправленной организации учебного процесса, выбора форм, методов и технологий обучения создает необходимые условия слушателям для освоения образовательных программ профессиональной переподготовки специалистов.

3. Профессиональная переподготовка специалистов проводится по учебным кланам и программам, предусматривающим объем учебного времени свыше 500 часов аудиторных занятий.

4. Уровень образования специалистов, проходящих профессиональную переподготовку, должен быть не ниже уровня образования, требуемого для нового вида профессиональной деятельности.

5. Образовательные программы профессиональной переподготовки специалистов разрабатываются, утверждаются и реализуются образовательным учреждением повышения квалификации самостоятельно с учётом потребностей заказчика, а также установленных государственных требований к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ.

6. В учебных планах профессиональной переподготовки специалистов в качестве одного из разделов может предусматриваться стажировка слушателей.

Стажировка проводится в целях формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки, предусматривает изучение передового опыта, приобретение профессиональных и организаторских навыков для выполнения новых профессиональных обязанностей.

7. Стажировка специалистов может проводиться как в Российской Федерации, так и за рубежом на предприятиях, (объединениях), в ведущих научно-исследовательских организациях, образовательных учреждениях консультационных фирмах и в органах исполнительной власти.

Тема: Мотивация трудовой деятельности

Для того чтобы все задачи, поставленные перед организацией, были достигнуты, недостаточно только набора квалифицированных кадров.

Необходимо так организовать труд, чтобы каждый работник прилагал максимум усилий для выполнения поставленных задач, независимо от своих личных проблем.

Существует стойкое заблуждение, миф о том, что только высокая оплата побуждает человека трудиться лучше, а потому проблемы дисциплины на предприятии в условиях рыночной экономики не существует. А между тем эта проблема не исчерпана и решается она двумя способами. Первый связан с оплатой труда. Высокая оплата труда даёт человеку возможность удовлетворять все свои потребности, именно стремление человека удовлетворить свои потребности и заставляет его зарабатывать больше, а

значит, работать максимально эффективно. Предполагается, что организация труда на предприятии на высоком уровне, иначе оно разорится или будет выплачивать работнику минимальную заработную плату с помощью государства. Второй способ, с помощью которого, как считают многие можно решать проблемы дисциплины, - это безоговорочное увольнение всех, кто не вписывается в коллектив, кто перестает справляться со своими задачами. Практика показывает, что проблема дисциплины труда с помощью этих двух способов в нашей стране, как впрочем, и в других странах, решить нельзя. Не случайно в большинстве курсов менеджмента так много внимания уделяется мотивации труда и управлению дисциплиной. До настоящего времени считалось, что истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий, настолько сложны, что их трудно определить. Овладев совершенными способами управления дисциплинарными отношениями, работники отделов кадров, менеджеры могут значительно эффективнее управлять коллективом в целях обеспечения выполнения производственных программ. Главное назначение руководителя любого уровня - менеджера, исполнительного руководителя, линейного и функционального руководителя - обеспечить исполнение работы, чтобы достичь поставленных целей. Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Современные теории мотивации, объясняющие поведение человека в организации, основаны на двух основных понятиях: потребности и вознаграждении. Потребность - это недостаток чего-либо у человека. Существует множество классификаций потребностей, но универсальной так и не создано. Потребности делят на первичные и вторичные, первичные потребности, как правило, врождённые. К ним относятся физиологические потребности организма в пище, воде, сне, дыхании т. д. Вторичные потребности по своей природе являются психологическими. Это, например, потребности в уважении, успехе, привязанностях, богатстве, во власти и т. д. Потребности человека определяют его поведение. Собственно потребности суть мотивы поведения человека. Когда человек начинает ощущать какую-либо потребность, у него возникает устремлённость на достижение определенной цели, посредством которой он может удовлетворить эту потребность. Когда человек достигает поставленной цели, потребность его может быть удовлетворена полностью или частично. Потребности удовлетворяются с помощью ценностей. Ценность - это объект, способный удовлетворить потребность.

Вознаграждения.

Основным способом, который используется для мотивации труда, для привлечения человека к активной деятельности, является вознаграждение. Вознаграждение - это всё то, что человек считает ценным для себя. Заметив, у каждого человека свои представления о шкале ценностей. Вознаграждения подразделяют на внутренние и внешние. Внутреннее вознаграждение, как считают, даёт сама работа. Это положительные чувства, которые человек испытывает в процессе работы. К ним относятся самоуважение, дружба, осознание значимости

выполненной работы. Внешнее вознаграждение даётся организацией: это продвижение по службе, символы служебного статуса и др. Чтобы определить, какие вознаграждения следует применять к конкретному человеку, нужно установить его систему потребностей и мотиваций.

3. Основные теоретические аспекты мотивации.

В учебниках по менеджменту приводятся наиболее популярные теории мотивации Маслоу, Мак Клееланда, Герцберга, Врума, Лаймана Портера, Эдварда Лоулера и др. Маслоу, например, разделил потребности на первичные и вторичные и построил их в виде пирамиды. Поведение человека, по мнению ученого, начинается с удовлетворения потребности, находящейся на 1-й, нижней, ступени. Когда эта потребность удовлетворяется, действие её прекращается, и начинается действие следующей неудовлетворенной потребности. И так - вверх, преодолевая ступень за ступенью.

Пирамида потребностей по Маслоу.

Вторичные
Потребности

5-
ая
ступень

5-ая ступень

Потребность в самовыражении, например, раскрытие собственных способностей в творчестве, росте личности, в реализации возможностей.

4-ая ступень

Потребность в признании, уважении, например, приобретении власти, престижа, авторитета в каких то сферах жизни, в обществе, государстве, семье, самоуважение, оценка личных достижений.

3-ая ступень

Потребность в поддержании социальных контактов, социальные потребности, например, установлений дружеских отношений в коллективе, принадлежность организации.

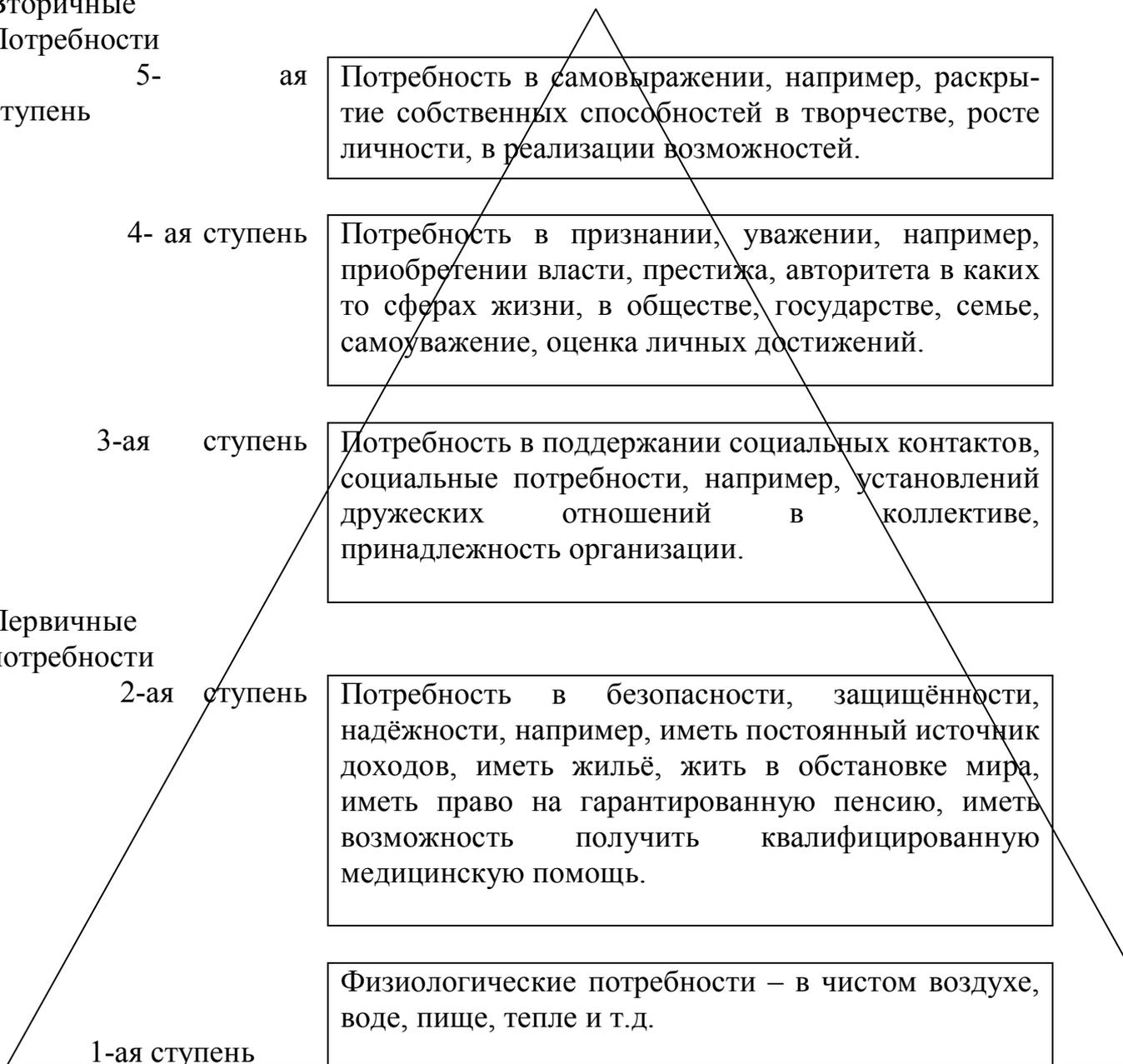
Первичные
потребности

2-ая ступень

Потребность в безопасности, защищённости, надёжности, например, иметь постоянный источник доходов, иметь жильё, жить в обстановке мира, иметь право на гарантированную пенсию, иметь возможность получить квалифицированную медицинскую помощь.

1-ая ступень

Физиологические потребности – в чистом воздухе, воде, пище, тепле и т.д.



Рассмотрим особенности обеспечения потребностей на 5-й ступени пирамиды.

Как изменить условия труда, чтобы удовлетворить социальные потребности? Обычно дают пять рекомендаций: 1) создать на работе единую команду; 2) периодически проводить совещания; 3) не разрушать без нужды неформальные группы; 4) создать условия для проявления активности работников вне организации; 5) на работе дать возможность людям общаться.

Для удовлетворения потребности в уважении рекомендуют выполнять следующие правила: 1) предоставлять более содержательную работу; 2) высоко оценивать и поощрять работника; 3) предоставлять работнику дополнительные права и возлагать дополнительные обязанности; 4) продвигать по службе; 5) обеспечивать переподготовку, повышение квалификации.

Для удовлетворения потребности человека в самоуважении рекомендуется поручить ему важную и сложную работу; поощрять развитие творческих способностей.

Фактически перечисленные правила можно рассматривать как методику обеспечения социальных потребностей человека.

Мак Клелланд полагал, что человеку присущи три важные потребности, которые и определяют его поведение. Это - власть, успех, причастность.

Важно учитывать, как разные перспективы в труде влияют на его производительность, с тем, чтобы выбрать доминирующий фактор.

На производительность труда влияние оказывают следующие факторы, перечисленные в порядке убывания силы их воздействия; возможность продвижения по службе; повышение заработка; оплата труда по результатам; одобрение хорошо выполненной работы; работа, позволяющая развивать свои способности: сложная работа: работа, позволяющая самостоятельно принимать решения; высокая степень ответственности; интересная работа: работа требующая творчества.

Привлекательность работы определяется следующими факторами: не требуется прилагать больших усилий, не возникает стрессовых ситуаций; удобное месторасположение; работа не грязная, без шума; работа с людьми, которые нравятся; хорошие отношения с начальником; хорошая информированность о работе: гибкий график; дополнительные льготы; справедливое распределение работы.

Следует отметить, что перечисленные факторы могут быть расположены в другой последовательности, и тогда управляющими могут выступать другие факторы. Кадровой службе целесообразно провести собственные исследования, чтобы установить шкалу иерархии факторов, действующую в коллективе.

Кроме перечисленных теорий мотивации существуют и другие, например, процессуальная теория, последователи которой объясняют поведение человека степенью его восприятия и ожиданиями в данной ситуации. Ожидания в отношении результатов - ответ на достигнутый

уровень работы. Человек ожидает соответствующей реакции руководителя: выплаты премии; повышения по службе; получения надбавки к зарплате и т. п.

Если в организации существует правило, согласно которому при достижении определенных результатов работник получает определенное вознаграждение, то это правило будет мотивировать его на активизацию деятельности в этом главном направлении.

Очень часто положение на работе мы оцениваем, используя понятие справедливость. Создано немало теорий справедливости, объясняющих, каким образом люди направляют свои усилия на достижение поставленных целей.

Для большинства работающих суть понимания справедливости условий труда состоит в том, что человек сравнивает размер своей зарплаты с затраченными усилиями, а также с размером других работников. Если человек видит, что за ту же работу другому заплатили больше, то у него возникает психологическое напряжение, чувство неудовлетворенности собой. В результате работник начинает работать хуже, спустя рукава.

Основной вывод из этой теории состоит в том, что в организации должен быть установлен такой порядок, при котором работники могут и должны считать, что они получают справедливое вознаграждение. При этом люди сравнивают свое положение с положением других не только внутри своей организации, но и в других организациях.

По возможности необходимо избегать несправедливой оплаты труда в одной организации: разной зарплаты за одинаковый труд; отсутствия поощрений и т. п. Как известно, в некоторых организациях суммы выплат сохраняются в тайне, но такая тактика (и часто не без оснований) заставляет людей подозревать несправедливость в оплате труда.

В соответствии с теорией мотивации обеспечить соответствие оплаты труда достигнутым результатам можно, выделив в заработной плате три части. Первых выплачивается за выполнение должностных обязанностей все получают равное вознаграждение за равное выполнение обязанностей.

Вторая часть зарплаты определяется выслугой лет и стоимостью жизни на данный момент. Эту часть зарплаты также получают все сотрудники, и её размер меняется ежегодно.

Третья часть выплаты для всех работников разная - ее величина определяется результатами, достигнутыми в предшествующий период каждым работником в отдельности.

Идеальным вариантом оплаты труда считается оплата по результатам труда, но на практике применить такую систему не удаётся, так как оплата труда, как правило, реально связывается с проведённым на работе временем и со стажем работы.

Отделу персонала целесообразно изучать особенности потребностей работающих для того, чтобы создавать для них мотивационное поле, позволяющее им активизировать свою работу.

Нужно отслеживать отношение работающих к труду и не допускать факторов вызывающих чувство неудовлетворенности. К этим факторам относятся: размер заработной платы; условия на рабочем месте - чистота, шум и т. п.; межличностные отношения и контроль за поведением.

Кроме чувства удовлетворенности работой роль мотива для интенсивной, качественной работы играют и другие чувства и условия. Это условия, позволяющие человеку ощущать успех; возможности продвижения по службе и их реальное воплощение; признание со стороны окружающих; личная ответственность; рост других возможностей.

Многие фирмы устанавливают специальные правила, обеспечивающие достижение перечисленных условий. Публичное провозглашение этих правил настраивает человека на соответствующее поведение. Это правила обеспечивающие создание и сохранение необходимого морального климата в коллективе. Работникам внушают, что их работа трудная и интересная и что они вносят уникальный вклад в благополучие и процветание общества.

По силе мотивы человека делят; на доминирующие, среднеразвитые, слаборазвитые.

Деньги как мотив деятельности удовлетворяют разные потребности - потребность в безопасности и защищённости, почти все физиологические потребности. Они служат основой для удовлетворения социальных потребностей, являются показателями уровня престижа человека в определенных ситуациях и т.д.

Мотивы - это активные силы, определяющие поведение работника. Поведение работника, как правило, всегда мотивировано. Интерес - это избирательное отношение личности к объектам в зависимости от их значимости. Различают несколько видов интересов: материальные, общественные, духовные, личные и т.д.

На основе выбранной классификации потребностей администрация организации, кадровые службы выстраивают систему мотивации труда.

Можно выделить технологии мотивации человека, группы работников, организаций.

Приведём выработанные пятнадцать принципов организации труда, выработанные Фордом. Херцбергом и другими экспериментаторами, которые не утратили своей актуальности и в наше время: 1) действия, работа должны иметь смысл, общественную значимость; 2) рабочее место не должно порождать безразличие к работе, незаинтересованность в работе, работник не должен быть изолированным в организации; 3) администрация должна создать каждому работнику такие условия, чтобы он был в состоянии на своём рабочем месте показать, на что он способен; требования к работнику не должны быть заниженными; 4) результаты труда не должны обезличиваться, они должны быть по возможности именными, то есть работа, идея, предложения всегда должны иметь автора, администрация не должна присваивать авторство.

5) каждый работник имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу, её организацию. Администрация должна

наладить сбор предложений и реализовывать их в случае полезности для организации. 6) работник должен представлять значимость своего труда, поэтому полезно периодически напоминать ему, насколько важны и его труд и его роль в общей работе; 7) каждый стремится к успеху. Успех - это реализованные цели. Каждому работнику полезно дать возможность постоянно достигать успехов, которые необходимо замечать, подчёркивать и отмечать, 8) успех должен сопровождаться признанием и поощрениями: моральными, материальными; 9) каждый работник трудится лучше, если он вовремя получает информацию, которая необходима ему для работы; 10) все решения об изменениях в работе и рабочем месте должны приниматься администрацией организации с ведома работников, которых они затрагивают, с учётом их знаний и опыта: 11) каждый работник должен иметь информацию об оценке его труда. Информации эта должна быть справедливой и дельной, чтобы работник мог скорректировать свое поведение; 12) работнику целесообразно дать возможность для самоконтроля. Кроме того, если результаты труда будут очевидны, то интерес к труду значительно повышается, 13) большинство людей стремятся во время работы приобрести новые знания. При этом повышенные требования, которые содействуют развитию человека, воспринимаются им с большим интересом, чем заниженные. Работа не должна быть примитивной. По крайней мере, должны чередоваться операции с разными видами сложности; 14) если качественная работа не вознаграждается, а приводит лишь к тому, что работника всё больше загружают, то инициатива работника парализуется; 15) работа должна дать ему возможность самому руководить своими действиями, принимать решения самостоятельно. В этом случае работник получает возможность самовыражения.

Труд мотивирован максимально только тогда, когда работник может удовлетворить свои потребности исключительно посредством своей трудовой деятельности. Мотивированный труд можно рассматривать как систему, в которой взаимодействуют следующие элементы: потребность(и), которую работник будет удовлетворять; благо, которое способно удовлетворять работника, социальные обстоятельства, которые играют ту же роль ценности: сам труд, как деятельность, как поисковая активность; соотношение затрат и получаемой выгоды от труда (оно должно быть в пользу труда):эмоции, субъективные переживания в процессе труда, установки в поведении работников как направленность любых проявлений психики и поведения. Это наличие потребности и ситуации удовлетворения потребности. Это форма психической деятельности человека. Готовность к деятельности, обеспечивающая устойчивость деятельности. Это направленность в постоянно меняющейся ситуации; условия жизнедеятельности - внутренние, внешние, идеалы человека, его интересы – форма проявления потребности, обеспечивающая направленность личности на определённые блага.

Человек, как правило, всегда мотивирован своей деятельностью. Он всегда может рационально объяснить причины деятельности, указав на обстоятельства, побудившие его к выбору именно этой деятельности. Совокупность устойчивых мотивов называют направленностью личности,

которая характеризуется её интересами, склонностями, убеждениями, идеалами, которые также характеризуются как мировоззрение.

Для мотивирования труда, а по существу для обеспечения необходимого уровня трудовой активности в нужном направлении кадровой службе необходимо:

- 1) определить набор благ, который будет положен в основу мотивирования сотрудников. Этот набор благ должен отражать все основные потребности и интересы человека. Используя определенную теорию, объясняющую потребности и интересы человека, например теорию Маслоу, можно сгруппировать блага так, чтобы они удовлетворяли все основные потребности человека. Все блага записывают, в форме льгот, преимуществ, видов поощрения в правила внутреннего трудового распорядка организации и закрепляют в других локальных нормах нормативных правовых актах;
- 2) определить уровень удовлетворения потребностей каждого работника, его интересы;
- 3) конкретизировать виды трудовой деятельности, которые необходимы организации и которые целесообразно мотивировать;
- 4) увязать определенные виды деятельности с набором благ, льгот и преимуществ;
- 5) организация труда должна быть такой, чтобы убедить работника в возможности удовлетворить свои интересы с доступными для него издержками: физических и моральных сил, времени, возможностью восстановить трудоспособность и т. д.;
- 6) при приеме на работу выяснить, насколько работник подвержен мотивированию, насколько он социализирован, выяснить систему его ценностей;
- 7) доходы работника в организации в идеале должны быть достаточными, чтобы покрывать все его расходы.

Мотивы труда, как уже было сказано, можно группировать по различным основаниям. Например, выделяют и используют мотивы содержательности труда, его общественной значимости, мотивы, ориентированные на материальные блага, статус, общественное признание. Мотивирование труда одновременно означает и его стимулирование, то есть создание условий, при которых работник может удовлетворить свои потребности, достигнув заранее установленных показателей. Условиями эффективного использования мотивации труда являются следующие: высокий уровень оплаты труда работников; использование высокопрофессионального труда, а не малоквалифицированного; отсутствие уравнительности в оплате труда; высокий престиж труда в обществе, государстве.

4. Мотивирование группы.

Для мотивирования группы, которое частично совпадает с мотивированием работника, следует выяснить вид её деятельности, степень её сплоченности или, напротив, разобщенности, нацеленность на работу, её мораль противоречия, которые могут её привести к распаду, причины, приведшие к образованию группы, мотивы её объединения.

Мотивы группы можно ранжировать по степени их интенсивности, положив в основу теорию Маслоу.

На первой ступени проявляются самые мощные групповые мотивы, которые разделяются всеми членами группы. На второй ступени, мотивы

не так сильны, поскольку у каждого в группе возникает, стремление утвердиться в конкуренции с другими; возникает гордость за свой коллектив, принадлежность к престижной группе. На третьей ступени мотивы ещё менее сильные, чем на предыдущей ступени, нередко характеризуют группы с чётко выраженными стремлениями к солидарности, к безопасности, группы образованные из страха. Четвёртая ступень порождает совместные представления на эмоциональной основе, ненависти, любви, хобби, политические взгляды и т.д. На пятой ступени оказываются группы с самыми слабыми мотивами. Это так называемые неосознанные объединения, основанные в силу случайных обстоятельств.

При создании группы каждый входящий в неё ищет свою выгоду. Если группа оправдывает ожидания, то объединяющие силы возрастают. Если кто-то считает, что он может получить то же, что и в группе в одиночку, то его чувство принадлежности к группе ослабевает. Он может оставаться в группе из чувства благодарности, но это недостаточная мотивация. Если личные мотивы, которые работник имел при вступлении в группу, остались неудовлетворенными, то первоначальная мотивация оборачивается антипатией, а подчас и ненавистью.

Для укрепления групповой морали рекомендуют использовать пять правил:

- 1) помочь группе испытать общий успех; 2) укрепить доверие членов группы друг к другу и прежде всего к её лидеру;
- 3) культивировать чувство принадлежности к группе, активно привлекать членов группы к общегрупповым мероприятиям; 4) принадлежность к группе должна доставлять радость и отвечать стремлению к престижу; 5) полезно поддерживать веру в реальность стоящих перед группой целей.

Нередко такие группы определенное время эффективно работают, причём специально её цементированием никто в группе не занимается. Это происходит потому, что все перечисленные принципы возникают в группе стихийно отражая ситуацию вокруг группы. Нередко в группах образуются мелкие подгруппы, так называемые клики. Как их избежать? Учёные рекомендуют следующую тактику: 1) полезно демонстрировать такой группе, причем в драматической форме, бесперспективность её деятельности.

Тема: Подбор персонала.

1. Особенности подбора кандидатов.

Требования к кандидату на знание вакантного рабочего места. Приём на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно на основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Как правило, должностная инструкция подготавливается отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем подразделения, в котором существует

вакантная должность: специалисты по человеческим ресурсам привносят своё знание процесса создания должностной инструкции, линейный руководитель – требований конкретному рабочему месту .

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

Квалификационная карта, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определённые функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты даёт также возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнение кандидатов между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидатов (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

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

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

2. Методы подбора кандидатов.

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

1. Поиск внутри организаций. Прежде чем выйти на рынок труда большинство организаций пробуют поискать кандидатов «собственном доме». Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газет, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитету руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В тоже время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя». Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом её сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

2. Подбор с помощью сотрудников. Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и занять неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во – первых, низкими издержками, а, во – вторых, достижением довольно высокой степени совместимости с организацией за счёт их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки с «неформальностью» - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д. часто не объективны в отношении потенциала близких им людей. Использование исключительно этого метода привлечение кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства явлений, не способствующих прогрессу организации не в одном обществе.

3. Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефоны звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложений – необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знание и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов. Для того, чтобы самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые организации проводят «Дни открытых дверей», приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда и т.д.

4. Объявления в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимущества – объявлением в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в длительное и трудоёмкое мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если компания нуждается в финансовом директоре. Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

5. Выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения «свежей крови»-молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов-молодых специалистов. Собеседования с представителями компании позволяют создать список кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В тоже время область применения данного метода ограничена вряд ли кто-либо, отправится в институт искать генерального директора.

6. Государственные агентства занятости. Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Российской Федерации такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе – республиках, областях, муниципальных округах и т.д. Каждое бюро имеет базу данных,

содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях- возраст образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются, в основном определенные категории населения- прежде всего, безработные, женщины, возвращающиеся из декретного отпуска домохозяйки.

7. Частные агентства по подбору персонала. Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас, сегодня существует сотни тысяч компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск данных кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определённый процент его годовой – 30 – 50%. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствии требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактом, ограничивающим широко применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов, оказывающих значительное влияние функционирование организации.

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

Тема: Профессиональная и организационная адаптация персонала

Приняв работника, администрация должна создать такие условия, при которых его труд стал бы более производительным. Человек приходит в новую организацию, имея определенный опыт (жизненный и рабочий) и ожидания. Должен пройти определённый период времени, прежде чем он включится в новый коллектив. В этот период у работника вырабатывается определённое отношение к новому для него труду, то есть происходит социальная адаптация. Процесс этот крайне важен, и кадровая служба организации должна им управлять.

Адаптацию нередко определяют как процесс познания нитей власти, идеологии, принятой в организации, как процесс обучения, осознание ориентиров организации или её подразделений.

На практике при найме на работу используют целый ряд способов для социализации работника:

1) предоставляется исчерпывающая информация о работе, с тем чтобы ожидания работника стали более реалистичными; 2) проводится специальное собеседование с разъяснением, какая работа в данной организации считается эффективной; 3) проводится собеседование о ценностях, принятых в данной организации; 4) проводится инструктаж по технике безопасности, по организации рабочего места и эффективным приемам труда и другие.

В эту систему включается и та информация, которую работник получает непосредственно в коллективе. Этой информацией, в результате которой работник узнаёт неписанные правила организации, принадлежит реальная власть, каковы шансы на рост оплаты труда, на продвижение и т. д., тоже нужно управлять.

Известно, что нормы, ценности, принятые в неформальных группах, должны соответствовать официальным целям и, установкам организации, и это - одно из важных направлений деятельности кадровой службы.

Как уже отмечалось, очень важно выработать систему ценностей фирмы.

Тема: Оценка эффективности управленческого персонала

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

На показатели конечных результатов труда работников аппарата управления, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов, классификация которых приведена в табл. 13.1. Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем, или степенью достижения цели у правления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения. Показатели, по которым оцениваются работники, называют критериями оценки. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, которые охватывали бы и объемы работы (например, количество визитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (например, сумма выручки). Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.), и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника. Как

известно, выделяют три категории управленческих работников (служащих): руководители, специалисты и другие служащие. Работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, другие служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения. В связи с разделением управленческого труда результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно- хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т.п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированности персонала и т.п.). Результат труда специалистов определяется, исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов следует учитывать, что они: оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации; занимают значительную часть рабочего времени персонала; их сравнительно немного (4 - 6); составляют по крайней мере 80% всех результатов; приводят к достижению целей организации или подразделения. На практике при оценке результативности труда руководителей и специалистов наряду с количественными показателями, т. е. прямыми, используются и косвенные, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов. К таким факторам результативности относятся: оперативность работы, сложность труда, качество труда и т.п. В отличие от прямых показателей результативности труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Процедура оценки результативности труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий: установление четких «стандартов» результативности труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки; выработка процедуры проведения оценки результативности труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки); предоставление полной и достоверной информации оценщику о результативности труда работника;

Наиболее широко в организациях всего мира используется метод управления по целям (задачам) для оценки результативности труда менеджеров, инженеров и канцелярских работников, не связанных непосредственно с выпуском продукции.

Оценка деятельности подразделения управления персоналом

Оценка деятельности подразделений управления персоналом - это систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности

организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций. Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько кадровая доставляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач. Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких, как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина. текучесть кадров.

Оценка деятельности кадровых служб опирается на критерии эффективности, выраженные в объективных показателях развития производства. Количественная оценка эффективности деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение издержек, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение. Вторая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно укомплектованность кадрового состава, оценивается количественно - путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно - по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

Степень, удовлетворенности работников оценивается на основе анализа мнений работников. Такие мнения являются с помощью обследования путём анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений. Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации: общей удовлетворенности; удовлетворенности конкурентоспособностью продукции организации, организацией труда, продуктивностью труда, оплатой труда и т.д.

Эффективность работы подразделений управления персоналом при анкетировании работников может быть иена на основании следующих субъективных критериев: степень сотрудничества различных подразделений и служб со службой управления персоналом; мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом. готовность службы управления, персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем; доверительность взаимоотношений с работниками; быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом, и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям; оценка качества информации и советов, выдаваемых службой высшему руководству. Данные, полученные в результате обследования мнений работников, анализируются, результаты сравниваются с итогами прошлых обследований, чтобы выяснить, есть ли позитивные или негативные изменения. Ответы со стороны различных

подразделений сравниваются, чтобы определить, является ли положение в одних более предпочтительным, | чем в других.

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести кадров и абсентеизма.. Текучесть является одной из наиболее, распространенных организационных форм подвижности кадров. На | практике к текучести принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе г администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и пр. В этой связи представляется правомерным рассматривать текучесть кадров как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.) - так называемая «активная» текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.) - «пассивная» текучесть. В любом случае текучесть довольно дорого обходится каждой организации и обществу в целом. Издержки на текучесть включают: (а) потери, вызванные простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест, снижением качества производимой продукции, ухудшением обслуживания оборудования и выработки работников перед их уходом из организации; (б) потери из-за пониженной производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте, временного отсутствия перемещающихся работников в сфере общественного - труда; (в) растущие затраты на выплату пособий по безработице, выходных пособий; (г; излишние затраты на набор, отбор и подготовку персонала, оформление приема и увольнения работников. В то же время к текучести нельзя подходить однозначно, поскольку процесс текучести кадров выполняет ряд важных позитивных функций: межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно-профессионального продвижения кадров, обслуживания внешних и внутренних трудовых перемещений, вызванных техническим прогрессом. Кроме того, полное отсутствие трудовых перемещений в организации, в том числе и текучести, приводит к и «окостенению» структуры коллектива. Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда и Производства, сокращение монотонного, малоквалифицированного труда, оздоровление условия ч руда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации, улучшение жилищных и других бытовых условий, совершенствование оплаты и стимулирования труда, специальные меры по адаптации молодых работников. Важно определить мотивы текучести - непосредственные причины увольнений отдельных работников или профессиональных групп, которые можно сгруппировать следующим образом: неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей

для повышения образования и квалификации); неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (жильем, культурным и медицинским обслуживанием, обеспеченностью детскими дошкольными учреждениями, транспортом и др.); мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка и др.); прочие мотивы.

Изучение мотивов текучести возможно осуществить с помощью интервью или анкетирования увольняющихся работников.

Тема: Коммуникации в организации

Общение – сложный процесс взаимодействия между людьми, заключающийся в обмене информацией, а также в восприятии и понимании партнерами друг друга. Субъектами общения являются живые существа, люди. В принципе общение характерно для любых живых существ, но лишь на уровне человека процесс общения становится осознанным, связанным вербальными и невербальными актами. Человек, передающий информацию, называется коммуникатором, получающий ее – реципиентом.

Содержание общения – информация, которая в межличностных контактах передается от одного живого существа другому. Это могут быть сведения о внутреннем (эмоциональном и т.д.) состоянии субъекта, об обстановке во внешней среде. Наиболее разнообразно содержание информации в том случае, если субъектами общения являются люди.

Цель общения – отвечает на вопрос «Ради чего существо вступает в акт общения?». Здесь имеет место тот же принцип, что уже упоминался в пункте о содержании общения. У животных цели общения не выходят обычно за рамки актуальных для них биологических потребностей. У человека же эти цели могут быть весьма и весьма разнообразными и являть собой средства удовлетворения социальных, культурных, творческих, познавательных, эстетических и многих других потребностей.

Средства общения – способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, которая передается в процессе общения от одного существа к другому. Кодирование информации – это способ ее передачи. Информация между людьми может передаваться с помощью органов чувств, речи и других знаковых систем, письменности, технических средств записи и хранения информации.

2) Процесс общения (коммуникации). Во-первых, он состоит непосредственно из самого акта общения, коммуникации, в котором участвуют сами коммуниканты, общающиеся. Причем в нормальном случае их должно быть не менее двух. Во-вторых, коммуниканты должны совершать само действие, которое мы и называем общением, т.е. делать нечто (говорить, жестиковать, позволять "считывать" со своих лиц определенное выражение, свидетельствующее, например, об эмоциях, переживаемых в связи с тем, что сообщается). В-третьих, необходимо, далее определить в каждом конкретном коммуникативном акте канал связи. При разговоре по телефону таким каналом являются органы речи и слуха; в таком случае говорят об аудио-вербальном (слухо-словесном) канале, проще - о слуховом канале. Форма и содержание письма воспринимаются по зрительному (визуально-вербальному) каналу.

Рукопожатие - способ передачи дружеского приветствия по кинесико-тактильному (двигательно-осознательному) каналу. Если же мы по костюму узнаем, что наш собеседник, допустим, узбек, то сообщение о его национальной принадлежности пришло к нам по визуальному каналу (зрительному), но не по визуально-вербальному, поскольку словесно (вербально) никто ничего не сообщал.

Структура общения. К структуре общения можно подойти по-разному, в данном случае будет охарактеризована структура путем выделения в общении трех взаимосвязанных сторон: коммуникативной, интерактивной и перцептивной¹.

Коммуникативная сторона общения (или коммуникация в узком смысле слова) состоит в обмене информацией между общающимися индивидами. Интерактивная сторона заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами (обмен действиями). Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

Понятие конфликта

Одно из них определяет конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация. Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т. е. инцидента - и конфликт может начаться.

Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой, поэтому они существуют столько, сколько существует человек. Однако общепринятой теории конфликтов, объясняющей их природу, влияние на развитие коллективов, общества, нет, хотя имеются многочисленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов, управления ими.

В некоторых исследованиях «духовным» отцом теории конфликтов считается Гераклит, встречаются ссылки на Сократа и Платона. Достаточно часты обращения к Гегелю, к его учению о противоречиях в борьбе противоположностей.

Начало современным теориям конфликта положили исследования ряда немецких, австрийских и американских социологов, выполненных в начале XX в.; Г. Зиммеля; Л. Гумпловича, Д. Смолли, У. Самнера. Наиболее известным из них является Г.Зиммель, который рассматривал

конфликты как неизбежное явление в общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы и присущего личности инстинкта агрессивности. Деятельность зарубежных фирм, практика работы отечественных организаций, особенно в условиях изменения форм собственности, показывает, что современным руководителям и управляющим персоналом необходимы знания и навыки по управлению конфликтами и их прогнозированию.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация.

Таким образом, конфликтная ситуация - это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д.

¹ Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает, достаточна какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т.е. инцидента - и конфликт может начаться.

Инцидент (повод) - активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны.

Для перерастания возникшего противоречия и конфликтную ситуацию необходимы:

- значимость ситуации для участников конфликтного взаимодействия;
- наличие препятствия, которое воздвигает один из оппонентов на пути к достижению целей другими участниками (даже если это субъективное восприятие, а не реальность);
- превышение личной или групповой терпимости к возникшему препятствию хотя бы у одной из сторон.

В конфликтной ситуации уже проявляются возможные участники будущего конфликта - субъекты или оппоненты, а также предмет спора или объект конфликта.

Субъектами конфликта являются участники конфликтного взаимодействия, в качестве которых могут выступить отдельные личности, группы, организации. Следует подчеркнуть, что оппоненты должны иметь возможность действовать от своего лица, а не выступать от третьего лица, не быть средством в реализации чьих-то интересов. В этом случае речь будет идти о посредниках, а не о конкретных участниках конфликта.

Объектом конфликта становится то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, предмет их спора, получение чего одним из участников полностью или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей. Например, право распоряжаться имуществом, право собственности на землю, выбора варианта приватизации государственной собственности. Во всех перечисленных примерах та сторона, которая получает это право, получает, и возможность решать все вопросы по своему усмотрению и

полностью лишает или существенно сокращает соответствующие возможности другой стороны.

В таком случае объектом конфликта является получение права распоряжаться имуществом землёй, организацией Субъектами конфликта выступают: исполком, организация, частные лица. т.е. те, кто оспаривает эти права.

Конфликтная ситуация - состояние достаточно подвижное, неустойчивое, легко может измениться при изменении любого из составляющих элементов, взглядов оппонентов, отношений объект - оппонент, при подмене объекта конфликта, появлении условий, затрудняющих или исключающих взаимодействие оппонентов, отказе одного из субъектов от дальнейшего взаимодействия и др.

При взаимодействии субъектов на поведение каждого из них оказывает влияние формальный, а иногда и неформальный, статус оппонентов, их ранг, т.е. уровень власти, которым реально они располагают.

При столкновении «начальник - подчинённый» изначально ранг начальника выше ранга подчинённого, но впоследствии могут появиться самые разные причины, меняющие такую расстановку сил (переход подчинённого на более высокую должность, привлечение подчинённым на свою сторону вышестоящих руководителей, коллектива).

Конфликтная ситуация - это условие возникновения конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт, в динамику необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

Существует достаточное количество определений понятия «конфликт». В данном пособии приводятся два: одно определение - классическое, предложенное в 50-х годах американским специалистом по социальным конфликтам Л.Козером и используемое в последнее время для всего множества конфликтов, и второе, разработанное отечественными авторами

Ф.М.Бородкиным и Н.М.Коряк в конце 80-х годов, и также широко применяемое.

Конфликт- борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника (Козер).

В данном определении чётко и ясно указаны цели конфликтного взаимодействия, возможные действия в случае сопротивления оппонента, причём действия перечисляются в порядке нарастания их силы.

Конфликт- столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей (Бородкин, Коряк).

В этом определении акцент сделан на предмет столкновения в виде противоположных целей, интересов, а вопросов методов воздействия остаётся неизвестным.

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент.

Возможность конфликтов заложена в существе самой человеческой жизни. Причины конфликтов коренятся в аномалиях общественной жизни и несовершенстве самого человека. Среди причин, порождающих конфликты, следует назвать, прежде всего, социально-экономические, политические и нравственные. Они являются питательной средой для возникновения различного рода конфликтов. На возникновение конфликтов оказывают влияние психофизические и биологические особенности людей.

Во всех сферах человеческой деятельности при решении разнообразных задач в быту, на работе или отдыхе приходится наблюдать различные по своему содержанию и силе проявления конфликты. Об этом ежедневно пишут газеты, передает радио, транслирует телевидение. Они занимают значительное место в жизни каждого человека, поскольку последствия некоторых конфликтов бывают слишком ощутимы на

протяжении многих лет жизни. Они могут съедать жизненную энергию одного человека или группы людей в течении нескольких дней, недель, месяцев или даже лет.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникнет.

Бывает так, что в одних случаях разрешение конфликтов проходит весьма корректно и профессионально грамотно, а в других, что бывает чаще, - непрофессионально, безграмотно с плохими исходами чаще для всех участников конфликта, где нет победителей, а есть только побежденные.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. Часть конфликтов являются надуманными, искусственно раздутыми, созданными для прикрытия профессиональной некомпетентности некоторыми лицами и вредны в коммерческой деятельности. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Другие же конфликты, являясь неизбежным спутником жизни любого коллектива, могут быть весьма полезны и служат импульсом для развития коммерческой деятельности в лучшую сторону (выявление разнообразных точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д.

Движущей силой в конфликте является любопытство или стремление человека или победить, или сохранить, или улучшить свое положение, безопасность, устойчивость в коллективе или надежда на достижение поставленной в явном или не явном виде цели.

Как поступить в той или иной ситуации, часто бывает не ясно.

Характерной особенностью любого конфликта является то, что ни одна из участвующих сторон не знает заранее точно и полностью всех решений, принимаемых другими сторонами, их будущее поведение, и, следовательно, каждый вынужден действовать в условиях неопределенности.

Однако общепринятой теории конфликтов, объясняющих их природу, влияние на развитие коллективов, общества, нет, хотя имеются многочисленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов, управления ими.

Общность всех конфликтов независимо от их природы заключается в столкновении интересов, стремлений, целей, путей их достижения, отсутствии согласия двух или более сторон - участников конфликта. Сложность конфликтов обуславливается разумными действиями отдельных лиц и коллективов с разными интересами.

Функции конфликта

По мнению Л. Козера, основными функциями конфликта являются:

- 1) образование групп и поддержание их целостности и границ;
- 2) установление и поддержание относительной стабильности внутригрупповых и межгрупповых отношениях;
- 3) создание и поддержание баланса между противоборствующими сторонами;
- 4) стимулирование создания новых форм социального контроля;
- 5) создание новых социальных институтов;
- 6) получение информации об окружающей среде (а точнее, о социальной реальности, ее недостатках и достоинствах);
- 7) социализация и адаптация конкретных индивидов.

Хотя конфликт обычно приносит только дезорганизацию и вред, можно выделить следующие позитивные функции конфликта:

- 1) коммуникативную функцию: в ситуации конфликта люди или другие субъекты социальной жизни лучше осознают как свои стремления, желания, цели, так и желания и цели противоположной стороны. Благодаря этому позиция каждой из сторон может как укрепиться, так и трансформироваться;
- 2) функцию разрядки напряженности: утверждение своей позиции и отстаивание ее в противоборстве с противником является важным средством канализации эмоций, что также может привести к нахождению компромисса, поскольку «эмоциональная подпитка» конфликта исчезает;
- 3) консолидирующую функцию: конфликт может консолидировать общество, так как открытое столкновение позволяет сторонам конфликта лучше узнать мнение и притязания противоположной стороны.

Факторы, влияющие на образование, протекание и разрешение конфликта, связаны состоянием социальных систем, в которых он разворачивается (стабильностью семьи и т.д.). Существует целый ряд таких условий:

- 1) особенности организации конфликтных групп;
- 2) степень выявленности конфликта: чем более выявлен конфликт, тем менее он интенсивен;
- 3) социальная мобильность: чем выше уровень мобильности, тем менее интенсивен конфликт; чем сильнее связь с социальной позицией, тем сильнее конфликт. И действительно, отказ от притязаний, смена места работы, способность получить ту же выгоду в другом месте являются условием того, что конфликт будет прекращен ценой выхода из него;
- 4) наличие или отсутствие информации о реальных ресурсах участников конфликта.

Типы конфликтов

Организацию как совместную деятельность людей по достижению ими целей можно рассматривать как сети взаимозависимых организационных единиц, эффективное управление понимать как умелое управление данной взаимозависимостью. Отношения между организационными единицами оказывают основное влияние на взаимодействие указанных единиц.

Можно различать следующие четыре типа отношений в каждой форме взаимодействия групп в организации:

1. Отношения силы и зависимости. Люди, работающие в организации, до определенной степени оказывают влияние на поведение друг друга, пытаясь усилить, расширить собственные возможности и способности в этой области, а также усилить собственные позиции.
2. Отношения при ведении переговоров. При принятии решений о распределении недостаточных, ограниченных ресурсов работники часто оказываются зависимыми друг от друга в процессе получения собственной доли.
3. Деловые ("инструментальные") отношения. В современном связанном производстве работники оказываются в положении "средств производства" друг для друга. Такое закономерное положение каждой из групп работников организации обусловлено, прежде всего, технологическими связями. Речь идет о том, что организация производства на собственном участке объективно опирается на результаты работы других участков и групп. В этой связи взаимозависимость групп в совместной работе на общие для организации цели определяет, с одной стороны, мотивы для снятия разногласий, а с другой, форму обмена результатами деятельности групп внутри организации.

4. Социо-эмоциональные отношения, которые проявляются в отдельные периоды в форме симпатий и антипатий (чаще - лица к группе и к организации).

Указанные типы отношений имеют соответствующие тенденции и центральные проблемы. Принадлежность конкретных разногласий к конкретной природе (центральной или поведенческой) определяют вид вмешательства в конфликт. Имеется в виду внешнее для конфликтующих сторон воздействие, направленное на конструктивное снятие разногласий. При этом предполагается, что само разрешение конфликта неэффективно с позиции целей организации (либо по критерию времени его разрешения - явное несоответствие целям организации). Выделим следующие виды конфликтов, появление которых наиболее часто отмечается исследователями в организации:

Первый - между работодателями и служащими (внутриличностный). Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - **ролевой** конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать - как несовместимые. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, женщина - руководитель давно планировала в субботу и в воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее непосредственный начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться во что бы то ни стало. Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их

перевода в другой город, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специалистами. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом.

- **Второй - между подразделениями крупных организаций (межгрупповой)** Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться "рассчитаться" с ним снижением производительности труда. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией. К сожалению частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея закончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов "на свое место". Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это - яркие примеры дисфункционального конфликта.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта, как правило, ориентируется на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а так же об экономии на масштабах. Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как предпочитает отдел сбыта, значит увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений. Дневная смена медицинского персонала может обвинить ночную смену в том, что та плохо ухаживает за больными. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

- **Третий - межличностные конфликты (межличностный).** Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В

организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются в корне.

- **Четвертый - между личностью и группой.** Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое "чрезмерное" усердие как негативное поведение.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его или ее все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы.

Причины конфликта

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п.

- Распределение ресурсов.

Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение- люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

- Взаимозависимость задач.

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определённые типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая

возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

- Различия в целях.

Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и её разновидностей, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты - эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

- Различия в представлениях и ценностях.

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях - весьма распространённая причина конфликта. Например, подчинённый может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчинённый может выражать своё мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

Различия в манере поведения и жизненном опыте.

Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

- Неудовлетворительные коммуникации.

Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и её положение среди конкурентов, подчинённые могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Другие распространённые проблемы передачи информации, вызывающие конфликт - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчинённых точное описание должностных обязанностей.

Этапы протекания конфликта

1. Скрытая стадия. На этой стадии противоречия не осознаются участниками конфликта. Конфликт проявляется лишь в явном или неявном недовольстве ситуацией. Несоответствие ценностей, интересов, целей, средств их достижения не всегда выливается в конфликт: противоположная сторона иногда либо смиряется с несправедливостью, либо ждет своего часа, затаив обиду. Собственно конфликт начинается с определенных действий, которые направлены против интереса другой стороны.
2. Формирование конфликта. На этой стадии формируются противоречия, четко осознаются претензии, которые могут быть высказаны противоположной стороне в виде требований. Оформляются группы, принимающие участие в конфликте, в них выдвигаются лидеры. Происходит демонстрация своих аргументов и критика аргументов противника. На данном этапе нередко стороны могут скрывать свои планы или аргументы. Используется также провокация, то есть действия, которые направлены на формирование выгодной одной стороне общественного мнения, то есть благоприятного

об одной стороне и неблагоприятного - о другой.

3. Инцидент. На данном этапе происходит событие, которое переводит конфликт в стадию активных действий, то есть стороны решают вступить в открытую борьбу.
4. Активные действия сторон. Конфликт требует большого количества энергии, поэтому он быстро достигает максимума конфликтных действий — критической точки, а затем быстро идет на убыль,
5. Завершение конфликта На этом этапе конфликт завершается, что, однако, не означает, что притязания сторон удовлетворены. В действительности может существовать несколько исходов конфликта.

В целом можно сказать, что каждая из сторон либо выигрывает, либо проигрывает, при чем выигрыш одной из них не означает, что другая проиграла. На более конкретном уровне справедливо будет сказать, что существует три исхода: «выигрыш -проигрыш», «выигрыш - выигрыш», «проигрыш -проигрыш».

Впрочем, такое представление исхода конфликта достаточно неточно. Дело в том, что есть варианты, которые не укладываются в полной мере в исходную схему. Что касается случая «выигрыш—выигрыш», то, например, компромисс не всегда можно считать победой обеих сторон; сторона нередко добивается компромисса лишь для того, чтобы ее оппонент не смог считать себя победившим, и это происходит даже в том случае, если компромисс для нее так же невыгоден, как и проигрыш.

Что касается схемы «проигрыш - проигрыш», то в нее не укладываются в полной мере случаи, когда обе стороны становятся жертвами некой третьей стороны, которая пользуется их раздором для получения выгоды. Кроме того, наличие конфликта может стать для незаинтересованной или мало заинтересованной третьей стороны причиной того, что ценность передается лицу или группе, которые вообще не участвовали в конфликте. Например, нетрудно представить себе ситуацию, в которой руководитель предприятия отказывает двум сотрудникам в оспариваемой ими должности и отдает ее третьему лицу только потому, что, по его мнению, данные обязанности сможет выполнять лишь человек, который не вступает в конфликты.

Стили поведения людей в конфликтных ситуациях.

При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

К.Томас и Р.Килменн выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации:

- приспособление, уступчивость;
- уклонение;
- противоборство;
- сотрудничество;
- компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей,
 2) уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.
 Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти формы поведения, но обычно имеется приоритетная форма.

Рассмотрим подробнее эти стили поведения.

> **Уклонение (избегание, уход)**. Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решение. Такое поведение нельзя назвать бесконфликтным, так как затягивание решения конфликта приводит к нарастанию напряженности в коллективе.

- **Противоборство, конкуренция** характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждением, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него. Такое поведение неконструктивно, так как партнер в лучшем случае пассивно подчиняется диктату при внутреннем несогласии.

и **Уступчивость, приспособление**. Действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентами путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов.

е **Сотрудничество** означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но, не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения.

в **При компромиссе** действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Нередко этот вариант используется для манипулирования партнером.

Средства разрешения конфликтных ситуации

Итак, всем понятно, что конфликты всегда существовали, существуют и будут существовать, они неотъемлемая часть человеческих взаимоотношений.

Возможность возникновения конфликтов существует во всех сферах. Конфликты рождаются на почве ежедневных расхождений во взглядах, разногласий и противоборства разных мнений, нужд, побуждений, желаний, стилей жизни, надежд, интересов и личностных особенностей. Они представляю! собой эскалацию каждодневного соперничества и противостояния в сфере принципиальных или эмоционально обусловленных столкновений, которые нарушают личностное или межличностное спокойствие.

Существуют ли какие-то возможности конструктивного и успешного решения конфликта?

Ключ решения этой проблемы состоит в том, чтобы взглянуть на конфликт, как на задачу, которая должна быть решена : в первую очередь определить причину конфликта, а затем - применить соответствующую технику решения конфликтных проблем. Например, метод творческой визуализации может быть использован для анализа причин конфликта; метод мозгового штурма может быть полезен при поиске альтернатив; метод автоматической записи может быть использован для выяснения собственных реакций на те или иные возможности; метод мысленного представления может помочь спросить самого себя и получить от внутреннего голоса совет в отношении выбора. Наконец, метод, мысленного контроля или техника волевого мышления может быть использована для выработки достаточной внутренней мотивации или контроля с целью реализации новых решений.

Методами контроля конфликтной ситуации может овладеть каждый. Они помогут решить проблему практически любого типа: внутренний конфликт, с окружающими людьми.

Процесс в целом начинается с рассмотрения конфликтов и определения их, "Затем необходимо рассмотреть причины конфликтов и заострить внимание на источнике напряжения. Например, некоторые конфликты вызваны обстоятельствами; некоторые связаны с особенностями вовлечения в них людей: труп не могут быть обусловлены повторяющейся формой поведения или -отношения, которая может лечь в основу конфликтной ситуации.

Помехой является собственные страхи и нерешительность, то решение заключается в выработке методов преодоления этих препятствий на пути.

а) Рационально-интуитивная модель овладения конфликтной ситуацией

При соответствующем опыте действия в конфликтных ситуациях потенциальные конфликты могут быть вообще предотвращены или разрешены и даже использованы в качестве источника улучшения отношений с другими людьми и самосовершенствования. Задача состоит не в том, чтобы уйти от конфликта, который потенциально возможен во всех общественных отношениях и ситуациях внутреннего выбора, а в распознавании конфликта и контроле над ним с целью получения наилучшего итога.

Идеальным с этой точки зрения является рационально - интуитивный метод, разрешения конфликтов, разработанный американским ученым Джини и рехем Скотт. С самого начала этот метод вовлекает в работу сознание и интуицию при осуществлении выбора образа действия в конфликтной ситуации. '-)тот подход основывается на оценке обстоятельств, характеров, интересов и нужд вовлеченных в конфликт людей, а так же собственных целей, интересов. нужд.

В серьезные конфликты всегда вовлечены эмоции участников. Таким образом, одним из первых шагов к разрешению конфликта является подавление рождаемых им отрицательных эмоций - собственных и эмоций других людей.

После подавления эмоций появляется возможность использовать соответственно разум или интуицию для того, чтобы сформулировать возможные решения, приемлемые для всех заинтересованных сторон.

Итак, основной способ применения рационально-интуитивного подхода к управлению конфликтом состоит в том, чтобы рассматривать любую конфликтную ситуацию как проблему или потенциальную проблему, которая ждет своего решения. Затем подбирается подходящий метод решения проблем, Пользуясь арсеналом возможных стратегических мер контроля конфликтных ситуаций. Выбираемая стратегия будет¹ зависеть от того, на какой стадии находится конфликт (потенциальный конфликт, развивающийся конфликт, открытый конфликт), от важности конкретного решения, от оценки нужд и желаний других людей, а также от характера эмоций, проявляемых в конфликте. После выбора подходящего метода определяется наилучший способ его применения.

В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам. По стандартная переговорная стратегия перестала удовлетворять людей. Они видят лишь две возможности ведения переговоров - быть подталкиваемыми или жесткими. Мягкий по характеру человек желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Жесткий участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли. Он хочет победить, однако часто кончает тем, что вызывает такую же жесткую реакцию, и портит свои отношения с другой стороной.

Существует ли альтернатива позиционному подходу?

В Гарвардском проекте по переговорам американскими учеными разработан метод переговоров, который предназначен для эффективной и дружественного достижения разумного результата. Этот метод назван принципиальными переговорами или переговорами по существу.

Он состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, па что может пойти или нет каждая из сторон. Этот метод предполагает стремление к нахождению взаимной выгоды там, где только возможно, а там, где интересы не совпадают, настаивание на таком результате, который был бы основан какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Этот метод дает возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог воспользоваться честностью другой стороны.