



+

Серия  
«Среднее профессиональное образование»

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

---

Под редакцией А.М. Руденко

Рекомендовано

Научно-методическим советом Международного научного  
общественного объединения «МАИТ» для использования  
в качестве учебного пособия для студентов образовательных  
учреждений среднего профессионального образования,  
обучающихся по укрупненной группе специальностей  
38.00.00 Экономика и управление  
(рецензия № РЭЗ 16-17 от 27 мая 2016 г.)

118024

СНТУ

Ростов-на-Дону  
ФЕНИКС  
2021

338.24-052.2:331

338.24(07)

УДК 65.0(075.32)

ББК 65.290-2я723

КТК 09656

У67:7

**Авторский коллектив:**

Руденко Андрей Михайлович, Котлярова Виктория Валентиновна, Самыгин Сергей Иванович, Абрамов Максим Алексеевич, Гришай Владимир Николаевич, Скворцов Дмитрий Владиславович, Сыпачев Сергей Владимирович, Тищенко Александр Викторович

**Рецензенты:**

доктор философских наук, профессор *П.А. Пономарев*;

доктор педагогических наук, профессор *О.В. Шемет*

**У67** Управление персоналом : учебное пособие / А. М. Руденко [и др.] ; под ред. А. М. Руденко. — Ростов н/Д : Феникс, 2021. — 319 с. — (Среднее профессиональное образование).

**ISBN 978-5-222-34371-5**

В пособии доступно и в увлекательной форме раскрываются основы и технология управления персоналом, особенности отбора, планирования, адаптации, привлечения и обучения, аттестации и оценки персонала, а также анализируются вопросы управления карьерой. Большое внимание уделено вопросам нормирования, организации, оплаты труда и управления мотивацией персонала. Подробно освещены аспекты кадровой политики, управления конфликтами и формирования стабильного персонала, показана роль организационной, этической и психологической культуры руководителя и многое другое. Часть материала представлена в виде удобных таблиц и схем, сопровождающихся комментариями. В конце каждой главы приведены тесты для самоконтроля.

Данное пособие предназначено студентам укрупненной группы специальностей 38.00.00 «Экономика и управление» при изучении дисциплины «Управление персоналом». Издание также будет полезно руководителям различных уровней управления персоналом, менеджерам, консультантам, психологам, организаторам внутрифирменного обучения, а также всем интересующимся вопросами управления персоналом.

УДК 65.0(075.32)

ББК 65.290-2я723

**ISBN 978-5-222-34371-5**

© Коллектив авторов, 2020

© Оформление: ООО «Феникс», 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	6
<b>ГЛАВА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Управление персоналом: эволюция представлений.....	9
1.2. Базовые понятия управления персоналом.....	13
1.3. Специфика управления персоналом.....	22
1.4. Система управления персоналом.....	25
1.5. Роль управления персоналом в решении стратегических задач организации.....	31
Тесты для самоконтроля к главе 1.....	37
<b>ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ, ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ОТБОР ПЕРСОНАЛА.....</b>	<b>40</b>
2.1. Анализ состояния и тенденций развития рынка труда.....	40
2.2. Планирование трудовых ресурсов.....	48
2.3. Анализ и проектирование рабочего места.....	53
2.4. Сущность и методы привлечения персонала.....	58
2.5. Технологии отбора персонала.....	66
Тесты для самоконтроля к главе 2.....	78
<b>ГЛАВА 3. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ.....</b>	<b>81</b>
3.1. Адаптация персонала: определение, основные виды и уровни.....	81
3.2. Основные этапы, методы и критерии процесса адаптации.....	87
3.3. Основные виды карьерных стратегий и типология карьеристов.....	91
3.4. Характеристика особенностей планирования и реализации карьеры.....	95
3.5. Психологические основы достижения карьерного успеха.....	104
Тесты для самоконтроля к главе 3.....	111
<b>ГЛАВА 4. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА.....</b>	<b>114</b>
4.1. Планирование управления обучением персонала.....	114
4.2. Основные виды обучения персонала.....	118
4.3. Методы профессионального обучения персонала.....	121

4.4. Коучинг как технология развития личности работника .....	127
4.5. Оценка эффективности обучения персонала .....	134
Тесты для самоконтроля к главе 4 .....	137
<b>ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА</b> .....	140
5.1. Мотивация: определение и функции .....	140
5.2. Содержательные теории мотивации .....	143
5.3. Процессуальные теории мотивации .....	153
5.4. Особенности мотивирования в различных стилях управления .....	156
5.5. Основные мотивационные стратегии и методы .....	160
Тесты для самоконтроля к главе 5 .....	165
<b>ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ, НОРМИРОВАНИЕ И ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА</b> .....	168
6.1. Организация условий труда .....	168
6.2. Нормирование труда: сущность и методы .....	170
6.3. Организация оплаты труда .....	173
6.4. Особенности тарифной системы оплаты труда .....	175
6.5. Способы совершенствования системы материального стимулирования .....	180
Тесты для самоконтроля к главе 6 .....	182
<b>ГЛАВА 7. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА</b> .....	185
7.1. Оценка персонала: основные характеристики .....	185
7.2. Методы оценки и самооценки проделанной работы .....	187
7.3. Организация и проведение аттестации персонала .....	192
7.4. Организация аудита персонала организации .....	196
7.5. Увольнение и сокращение персонала .....	198
Тесты для самоконтроля к главе 7 .....	201
<b>ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ</b> .....	204
8.1. Конфликт: определение и функции .....	204
8.2. Источники и причины конфликтов .....	215
8.3. Предупреждение конфликтов .....	217
8.4. Стратегии и методы разрешения конфликтов .....	222
8.5. Способы защиты от манипуляций в конфликтных ситуациях .....	227
Тесты для самоконтроля к главе 8 .....	231
<b>ГЛАВА 9. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ФОРМИРОВАНИЕ СТАБИЛЬНОГО ПЕРСОНАЛА</b> .....	234

9.1. Кадровая политика: сущность и основные элементы.....	234
9.2. Основные типы кадровой политики.....	237
9.3. Основные этапы проектирования кадровой политики.....	241
9.4. Факторы формирования и формы стабильного персонала.....	242
9.5. Основные этапы образования команды.....	246
Тесты для самоконтроля к главе 9.....	248
<b>ГЛАВА 10. РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>251</b>
10.1. Организационная культура: сущность и характеристики.....	251
10.2. Управление процессом развития организационной культуры.....	258
10.3. Специфика управления организационной культурой.....	262
10.4. Негативные и позитивные черты российского работника.....	266
10.5. Значение власти и влияния в организации.....	270
Тесты для самоконтроля к главе 10.....	274
<b>ГЛАВА 11. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ И ЭТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ.....</b>	<b>278</b>
11.1. Соотношение понятий: «лидер», «руководитель» и «менеджер».....	278
11.2. Способности к управленческой деятельности.....	288
11.3. Стили руководства и управленческие роли руководителя.....	292
11.4. Психологический портрет слабого руководителя.....	295
11.5. Психологический портрет сильного руководителя.....	297
Тесты для самоконтроля к главе 11.....	299
<b>Заключение.....</b>	<b>302</b>
<b>Глоссарий.....</b>	<b>303</b>
<b>Ключи к тестам для самоконтроля.....</b>	<b>308</b>
<b>Литература.....</b>	<b>309</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Поступательное развитие общества, объективные изменения в развитии производительных сил в эпоху формирования новой экономики, где главным фактором роста выступают знания, квалификация человека, требуют от экономической науки усилить внимание к человеку и его творческих способностям. Поэтому одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики остается проблема формирования эффективного управления персоналом организаций.

Дисциплина «Управление персоналом» является составной и неотъемлемой частью научных дисциплин управленческого цикла, изучение которых основывается на научных принципах основ менеджмента, знаниях операционного менеджмента и т. п. Целью изучения данной дисциплины является получение студентами системы знаний о сущности управления персоналом предприятий и организаций, усвоение основ теории, методологии и практики управления персоналом в условиях действия рыночного механизма хозяйствования. Предусматривает формирование навыков с применением методов управления персоналом; осуществление работ по набору, найму, использованию, обучению и оценке персонала.

Внимательное изучение данной книги позволит:

- ♦ рассмотреть основы управления персоналом;
- ♦ изучить особенности планирования, привлечения и отбора трудовых ресурсов;
- ♦ охарактеризовать специфику адаптации персонала и управления карьерой;
- ♦ показать особенности обучения сотрудников и оценки его эффективности;
- ♦ изучить основы управления мотивацией персонала;
- ♦ изучить особенности организации, нормирования и оплаты труда персонала;
- ♦ выявить способы оценки и аттестации персонала;
- ♦ систематизировать особенности управления конфликтами;
- ♦ рассмотреть сущность кадровой политики и формирования стабильного персонала;
- ♦ показать роль организационной культуры в управлении персоналом;

- ♦ оценить роль психологической и этической культуры руководителя;
- ♦ представить технологию управления персоналом;
- ♦ представить в систематизированном виде социально-психологические особенности управления персоналом;
- ♦ выявить особенности делового общения в управленческой деятельности;
- ♦ охарактеризовать особенности этикета и эстетики внешнего облика руководителя.

Данное учебное пособие, подготовленное ведущими учеными, теоретиками и практиками управления персоналом в полном соответствии с требованиями, позволит:

1) *знать*:

- ♦ роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;
- ♦ причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях;
- ♦ бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;

2) *уметь*:

- ♦ анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале;
- ♦ оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;
- ♦ проводить аудит персонала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения;
- ♦ разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;
- ♦ разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;
- ♦ использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;
- ♦ разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;

3) *владеть*:

- ♦ современным инструментарием управления персоналом;
- ♦ методами формирования и поддержания этичного климата в организации.

Материал данного пособия поможет студентам овладеть следующими общими (ОК) и профессиональными (ПК) компетенциями:

- ♦ осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития (ОК 4);
- ♦ самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации (ОК 7);
- ♦ применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения (ПК 1.7).

Данное пособие предназначено студентам укрупненной группы специальностей 38.00.00 «Экономика и управление» при изучении дисциплины «Управление персоналом». Вместе с тем управление структурным подразделением, организация работы исполнителей — темы, изучаемые в рамках различных профмодулей, в том или ином виде представленных в учебных планах инженерных (в частности, строительных, нефтегазовых), сельскохозяйственных и прочих специальностей (например, 21.02.03 «Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ», ПМ.03 «Планирование и организация производственных работ персонала подразделения», 08.02.01 «Строительство и эксплуатация зданий и сооружений», ПМ.03 «Организация деятельности структурных подразделений при выполнении строительно-монтажных работ, эксплуатации и реконструкции зданий и сооружений»).

Пособие может быть использовано в дополнительном профессиональном образовании (в программах повышения квалификации и переподготовки).

# ГЛАВА 1

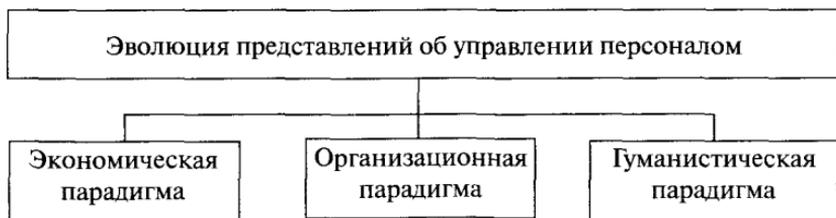
## ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

---

### 1.1. Управление персоналом: эволюция представлений

Управление персоналом как особая функция организации направлена на выработку новых знаний о человеке как субъекте трудовой деятельности с его психологическими, физиологическими и деловыми качествами; стратегическое и оперативное планирование численности и структуры персонала. Управление персоналом исследует методы отбора и расстановки кадров с целью эффективного использования трудового потенциала организации; методы управления сотрудниками и их группами в процессе производственной деятельности. В управлении персоналом большое внимание уделяется профессиональной ориентации и адаптации работников; налаживанию социального партнерства в организациях; оценке и квалификации персонала; управлению развитием персонала; управлению текучестью кадров; мотивацией и стимулированием работников; организации работы службы персонала.

В современной науке эволюцию представлений об управлении персоналом можно представить с позиций парадигмального подхода (*парадигма* в пер. с греч. — образец, пример). Российский ученый-экономист **Леонид Иванович Евенок** (род. 1941) в своих работах представляет эту эволюцию как последовательную смену трех парадигм:



Для *экономической парадигмы* характерно исследование человека сквозь призму его трудовой функции, измеряемой с помощью затрат рабочего времени. В данной парадигме задача управления персоналом сведена к организации и экономии общественного труда, выплате заработной платы. В управлении основное внимание уделено не факторам внешней рыночной среды, а внутренним — внутрипроизводственным факторам, поэтому управление персоналом не имеет стратегического характера. Данная парадигма реализуется как в зарубежной (проявление в *фордизме* и *тейлоризме*), так и в отечественной науке (проявление в виде научной организации труда).

В рамках *организационной парадигмы* значимость и роль человека в организации определяется его должностью. Эта парадигма сформировалась преимущественно в крупных промышленных корпорациях. Управление персоналом сводится к формированию подразделений организации, делегированию полномочий, отбору и подбору кадров, планированию карьеры руководителей, аттестации сотрудников и т. п., иными словами, к человеческим ресурсам. Главная задача управления персоналом — повышение его качества, которое в условиях высокотехнологических отраслей становится главным конкурентным преимуществом.

В рамках *гуманистической парадигмы* человек считается особым объектом управления и главным субъектом организации, членом «организации-семьи», которого нельзя считать ресурсом. Кардинально меняется установка в управлении: теперь не человек существует для организации, а организация для человека, в соответствии с желаниями и

способностями которого выстраиваются ее миссия, структура и внутриорганизационные отношения.

Управление персоналом является довольно молодой наукой, несмотря на то, что проблема управления людьми как сфера научного познания насчитывает многовековую историю. Еще древнегреческий философ *Сократ* (469—399 гг. до н. э.) обосновывает важность практики и специализации, подчеркивая, что каждый человек рожден для определенного вида деятельности. Но только с возникновением и развитием капитализма, рыночной экономики управление персоналом начинает выделяться в отдельную научную дисциплину. В развитии управления персоналом насчитывается семь периодов.

1. *Конец XIX — начало XX века.* В данный период осуществляются исследования Фредерика Тейлора, Фрэнка и Уильяма Гилбертов, Элтона Мэйо и других ученых в области научного управления. Результаты их внедрения в производство руководителями организаций способствовали росту производительности труда работников и его эффективности. Увеличение размеров организаций приводило к необходимости создания первых структурных подразделений по управлению персоналом. Были разработаны принципы и приемы консультирования и тестирования работников в организациях.

2. *30-е годы XX века.* Благодаря принятию ряда законов о труде наблюдается увеличение числа профсоюзов и их влияния.

3. *40–50-е годы XX века.* Растет ответственность подразделений, занимающихся управлением персоналом, перед работниками в результате возросшего влияния профсоюзов на руководство организаций. В число задач кадровых служб включается помимо прочего: ведение учета зарплаты и пенсионных начислений сотрудников, поддержание связей с образовательными учреждениями, организация корпоративного отдыха. Появляется должность заместителя руководителя по управлению персоналом.

4. *60–70-е годы XX века.* В связи с ужесточением соответствующих законодательных требований наблюдается повышение требований к уровню профессионализма персонала организаций. Происходит осознание непосредственной зависимости профессионализма работника и качества работы предприятия. Производительность и качество работы организаций постоянно увеличиваются за счет автоматизации труда и оптимизации должностных обязанностей работников.

5. *80-е годы XX века.* В связи с сокращением штата, закрытием заводов и структурными перестройками внутри организаций особую актуальность в управлении персоналом получила необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров, которые оставались работать на предприятиях.

6. *90-е годы XX века.* Ключевой сферой интересов в области управления персоналом становится работа по выбору наиболее оптимальных кадров в условиях многообразия рабочей силы. Компьютеризация деятельности кадровых служб появляется даже в небольших организациях.

7. *Начало XXI века.* В управлении персоналом в современных условиях наибольшую актуальность имеют развитие стратегического планирования, повышение профессиональной компетентности сотрудников, обеспечение компьютерной грамотности персонала, формирование условий для эффективной работы коллектива. Сегодня в организациях, отвечающих современным требованиям, сотрудники рассматриваются в качестве главного ресурса, который необходимо развивать и использовать для достижения успеха в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Таким образом, в процессе своего исторического развития управление персоналом последовательно разворачивалось в сторону социологизации и психологизации. В настоящее время одними из основных факторов повышения эффективности деятельности любой организации является учет психологических особенностей персонала и поиск

путей активизации человеческого потенциала внутри организации. Без сомнения, управление персоналом является важнейшей стратегической задачей организации, необходимой для ее существования. Что же такое управление персоналом? Какие понятия необходимо знать, чтобы иметь четкое представление об этом виде управления? Ответы на эти вопросы содержатся в следующем параграфе.

## 1.2. Базовые понятия управления персоналом

В современной науке на сегодняшний день не существует единого подхода к определению сущности понятия «управление персоналом». В российской и зарубежной научной литературе встречаются самые разные трактовки. Рассмотрим некоторые наиболее часто встречающиеся подходы к определению этого ключевого для данной книги понятия.

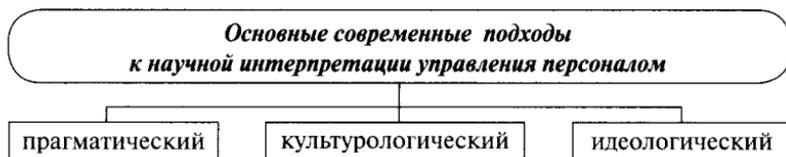
- ♦ управление персоналом — это *«особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу»* (Drucker P.F. *Innovation & Entrepreneurship*. — New York, 1985. С. 18);
- ♦ управление персоналом — это *«деятельность, выполняемая на предприятии, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей»* (Иванцевич Дж., Лобанов А.А. *Человеческие ресурсы управления*. — М., 1993. С. 22);
- ♦ управление персоналом — это *«системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников»* (Маслов Е.В. *Управление персоналом предприятия*:

- учебное пособие / под ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. С. 46);
- ♦ управление персоналом *«является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала»* (Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М.: МГУ, 2001. С. 66);
  - ♦ управление персоналом — это *«обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции»* (Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. — Изд. 5-е, перераб. и доп. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. С. 62);
  - ♦ управление персоналом — это *«деятельность по привлечению, подготовке и сохранению эффективности рабочей силы»* (Дафт Р. Л. Менеджмент. — 6-е изд. — СПб.: Питер, 2009. С. 28);
  - ♦ управление персоналом — это *«формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией»* (Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. Л., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2010. С. 62).

Таким образом, *управление персоналом* — это функциональная сфера деятельности, задача которой — обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества. *Целью* управления персоналом выступает формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.



Персонал всегда был основой жизнедеятельности организации, способствовал решению тех задач, которые стремилось определять общество в сфере экономической, социальной и культурной жизни. При этом общественная практика пыталась активизировать внимание на отдельных параметрах развития персонала, его потенциальных возможностях, качествах, способностях и т. п. Акцент этот был разный по своему содержанию и обуславливался различными обстоятельствами общественной жизни, в частности потребностями экономического, политического, морального, правового, культурного характера.



1. *Прагматический подход.* Оценивая потребности развития экономики и предоставляя этим вопросам преимущества, общество на разных этапах своего функционирования обращает внимание на человека как активного участника производственных процессов. При этом подчеркивается

роль человека не только как исполнителя определенных функций, но и как организатора соответствующих действий, связанных с материальным производством в сфере промышленности, сельского хозяйства и т. д. Персонал организации рассматривается в тесной взаимосвязи с динамикой производственных процессов и поэтому получает определенную оценку, связанную с обеспечением соответствующих потребностей.

Можно видеть, что прагматический подход к интерпретации персонала имеет определенную логику и поэтому позволяет решать вопросы управления персоналом в основном в контексте экономических интересов. Это служит причиной того, что в общественной практике актуализируются вопросы человеческого развития, непосредственно или косвенно связанные с тем образом человека, который нужен на производстве определенного содержания, характера, вида и т. п. Отсюда определяются приоритеты, которые предоставляются людям, полным желанием реализовать себя согласно с выдвинутыми экономическими требованиями.

*2. Идеологический подход.* Наряду с прагматическим подходом к управлению персоналом достаточно распространенным в условиях современной практики является подход идеологический. В истории общественного развития можно назвать немало примеров того, когда к вопросам развития человека и его потенциальных возможностей проявляли идеологический подход, основой которого были определенные формы общественного сознания, в частности религия, политика, мораль, право и др. Характерным признаком идеологического подхода к управлению персоналом является стремление приблизить названный процесс к тому образу, который определен на уровне мировоззренческих, политических, моральных, правовых предпочтений, ориентаций и потребностей общественной практики.

В разные исторические времена в развитии общества доминировали определенные формы общественного

сознания. Например, в Средневековье определяющими были религиозные представления о человеке, его роли и места в общественной и духовной жизни, потребность развития определенных сил и возможностей. В период актуализации и обогащения научно-философского мировоззрения в общественной практике определяющее место занимают вопросы интеллектуального развития человека, его самопознания и самореализации. При этом на смену эмоционально-чувственным способам отношения к окружающей действительности постепенно приходят действия человека, связанные с возможностями абстрагирования, интеллектуального освоения процессов и явлений, которые требуют от него более активного обращения к качественно иным проявлениям его сущностных сил и возможностей.

В современных условиях как прагматический, так и идеологический подход к управлению персоналом нельзя считать оптимальным и таким, который способен обеспечить эффективное решение этого вопроса в современных условиях общественного развития. Главной причиной, тормозящей эффективность управления персоналом, является то, что, следуя логике экономических или идеологических интересов, управление персоналом ориентируется только на внешние факторы и пытается стимулировать в системе развития и функционирования человека только то, что может быть целесообразным при решении социальных и экономических вопросов.

3. *Культурологический подход.* Трансформации общественной жизни убеждают в необходимости поиска и внедрения на практике такого подхода к управлению персоналом, который бы обеспечил системный характер и позволил решать вопросы развития человека, его ресурсов и возможностей с учетом культурологических закономерностей. Именно поэтому мы считаем достаточно актуальным и перспективным культурологический подход к управлению

персоналом. А это значит, что при принятии соответствующих управленческих решений важно исходить из понимания того, что человек является системным явлением. Существующие в нем резервы не имеют мозаичной структуры, а отмечаются внутренней и внешней зависимостью, гармоничным соотношением эмоционального и интеллектуального, целостностью функционирования и развития, поэтапностью процесса самореализации.

Долгое время само понятие *«управление персоналом»* в отечественной управленческой системе связывалось с понятием *«управление человеческими ресурсами»* (от англ. *human resources management*), которое впервые появилось в американском менеджменте, отражая изменения роли и места человека в трудовом процессе. Оно прочно утвердилось в научной терминологии в 70-е годы XX века.

Анализируя взаимосвязь понятий *«управление персоналом»* и *«управление человеческими ресурсами»*, необходимо обратить внимание на подход **Майкла Армстронга** — одного из самых авторитетных специалистов в данной области. Он считает, что управление человеческими ресурсами представляет собой *«стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия»* (Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2004. С. 20). Следует обратить внимание, что управление человеческими ресурсами в данном определении носит:

- ♦ *стратегический характер*, что позволяет устранить дисбаланс интересов персонала и самого предприятия: в результате управления работник в конечном итоге должен разделить интересы работодателя, даже если они изначально не совпадают с его собственными;
- ♦ *логически последовательный и всесторонний характер*, что позволяет устранить расхождение между теорией

и практикой, добиться приверженности миссии и ценностям организации;

- ♦ *работник в данном определении рассматривается как актив, как человеческий капитал*, приносящий доход организации и требующий вложений в форме обучения, а также как источник достижения конкурентных преимуществ организации.

Что же такое человеческие ресурсы? На этот вопрос довольно вразумительный ответ дает **Валерий Кафидов** (Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. — СПб.: Питер, 2012. С. 20). С его точки зрения, человеческие ресурсы — это ресурсы человека, потенциальные возможности — профессиональные, физические, интеллектуальные, духовные, — позволяющие принимать участие в синергетическом эффекте организации.

**И.А. Максимцев** определяет человеческие ресурсы как «трудоспособное население, являющееся материальной основой человеческого потенциала, который характеризует степень развития физических и духовных способностей человека» (Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. — М.: Издательство Юрайт, 2012. С. 18).



Важнейшими базовыми понятиями в управлении персоналом являются понятия «управление» и «ресурсы», а также ряд смежных с ними понятий, таких как «благо», «капитал» и «доход».

**Управление** — многоплановый и сложный процесс, протекающий в технических, социальных и биологических системах, обеспечивающий сохранение их структуры и конкретный режим деятельности, ее специфику, которые определяют успех или неудачу в достижении поставленных целей. Управление в социальных системах — это управление в любой организации людей независимо от целей их деятельности: управление государством, регионом, армией, церковью, библиотекой, больницей, национальной безопасностью, предпринимательской и непредпринимательской корпорацией и др. В данных организациях управление может рассматриваться как *целенаправленная деятельность, позволяющая выполнять им конкретные функции* (Вершигора Е.Е. Менеджмент: учебное пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2001. С. 10). Управление в таких организациях называется **менеджментом** — особым видом управленческой деятельности. Для того чтобы осуществлять управление, необходимы ресурсы.

**Ресурсы** (от фр. *resources*) — средства, запасы, возможности, источники чего-либо. Ресурсы бывают природными, человеческими и произведенными человеком. Важнейшее свойство ресурсов — их потенциальная возможность участия в производстве. Ресурсы являются тем, благодаря чему или из чего производятся блага.

**Благо** — это то, что имеет ценность и может удовлетворять потребность человека. Блага могут быть материальные, духовные, интеллектуальные, социальные и эстетические. Для того чтобы приобретать блага, необходимо иметь доход.

**Доход** — мера возможностей человека в приобретении благ в процессе использования ресурсов. Источниками дохода являются природные ресурсы, трудовая деятельность,

собственность и помощь, поступающая извне (со стороны человека, организации или государства). Все эти виды источников дохода в совокупности могут быть описаны понятием «капитал».

**Капитал** — ресурс в виде запаса, являющийся источником дохода человека. Поэтому капиталом могут быть земля (природный капитал), знания, умения и навыки (человеческий капитал), техника и технологии (технологический капитал), связи между людьми (социальный капитал) и др.

Родственным понятием по отношению к управлению персоналом является понятие «менеджмент».

Термин «**менеджмент**» происходит от англ. *to manage* «управлять», «заведовать», «возглавлять», «быть способным справиться с чем-то, с какой-то проблемой». Менеджмент создает предпосылки и условия для успешного *функционального* функционирования организации в условиях рыночной экономики. Важной задачей менеджмента является организация производства, реализация товаров и услуг с учетом потребностей потребителей, на основе материальных и человеческих ресурсов организации, которые обеспечивают рентабельность ее деятельности и стабильное положение на рынке. Менеджмент — это системное управление, умение определить стратегические и тактические цели предприятия, организовать работников на выполнение поставленных задач, используя мотивы поведения людей и факторы производства. Объективная основа менеджмента — отделение управления от собственности. Отсюда и отличия предпринимательства от менеджмента. Цель менеджмента состоит в создании эффективной организации и затем ее трансформации, соответствующей меняющимся задачам и обстоятельствам.

**Менеджер** — это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и имеющий полномочия принятия властных управленческих решений, разрабатывающий планы, определяющий порядок трудовой деятельности, контролирующий и корректирующий процессы управления

персоналом, разрабатывающий технологии и рабочие процедуры применительно ко всем стадиям управленческого цикла и осуществляющий контроль. Менеджер организует, планирует, управляет, контролирует основные функции организации.

Тем не менее, не стоит забывать, что понятия «менеджмент», «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» при всей их схожести и синонимичности все же имеют ряд существенных отличий.

### 1.3. Специфика управления персоналом

Чем же отличается управление персоналом от управления человеческими ресурсами? В чем заключена специфика управления человеческими ресурсами? *Валерий Кафидов* на этот вопрос отвечает следующим образом: «Человеческие ресурсы подразумевают собой комплекс характеристик, которые существуют в каждом из нас, так вот *управление человеческими ресурсами — это управление путем воздействия именно на ресурсы конкретного человека или группы людей приемами психологических техник. Управление персоналом воспринимается основной массой людей как менеджмент, как управление путем применения административных мер и полномочий*» (Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. — СПб.: Питер, 2012. С. 20). Осознавая, что одно в принципе не исключает другого, автор далее подчеркивает, что управление человеческими ресурсами можно считать одной из концепций расширения возможностей управления персоналом.

*Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин* выделяют как минимум семь основных отличий управления человеческими ресурсами от управления персоналом.

1. Управление человеческими ресурсами, в отличие от управления персоналом, *ориентировано на потребности самой организации в рабочей силе, а не на нужды персонала, и приоритеты менеджмента определены, в первую очередь,*

результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, несуществующим кадровым потенциалом организации.

2. Стратегическое измерение управления человеческими ресурсами делает кадровую политику *более активной* в отличие от реактивной и пассивной традиционной политики моделей управления персоналом.

3. *На линейных менеджеров* (руководителей структурных подразделений) *также возлагается ответственность за реализацию более активной кадровой политики*, а это означает интеграцию кадровой работы руководителей всех звеньев в систему кадрового менеджмента, способную эффективно реализовать такую политику.

4. Происходит *переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом*, а следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться экономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долгосрочных инвестициях в человеческий капитал), то технология *управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности такого рода инвестиций*, способствующих постоянному профессиональному росту работников предприятия и улучшению качества условий труда.

6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то *в управлении человеческими ресурсами основное внимание переносится на управленческий штат* — именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Новая система кадрового менеджмента предполагает *сильную и адаптивную корпоративную культуру*, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки

инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем (Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002. С. 23).

Для реализации эффективной технологии управления персоналом необходим ряд условий:



Управление человеческими ресурсами изначально сформировалось в русле парадигмы закрепления в договорном порядке индивидуальной ответственности, поэтому данная технология является изначально противостоящей коллективистским подходам.

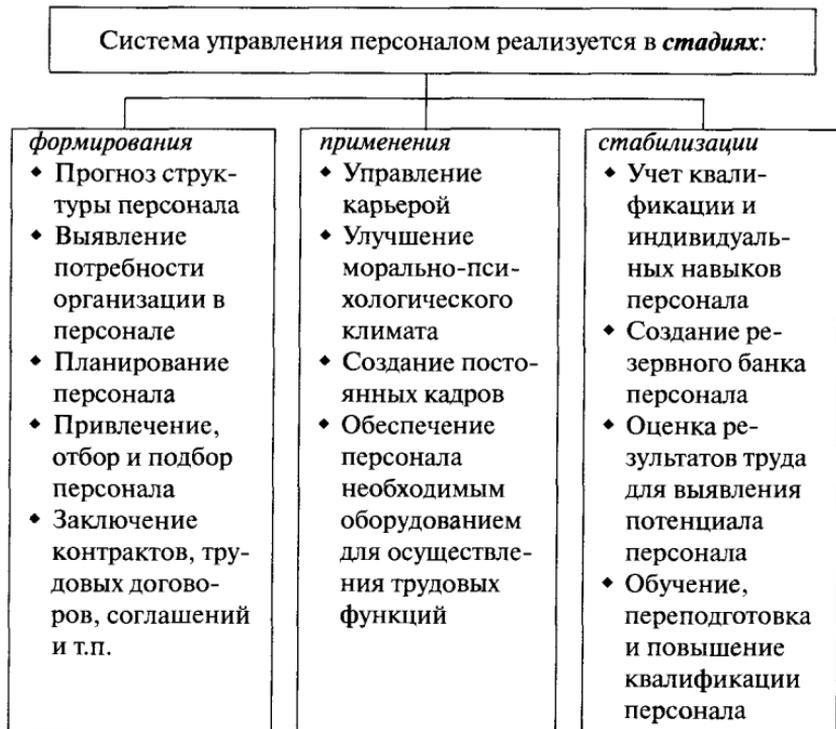
В качестве *основной задачи управления персоналом* выступает максимальная эффективность использования способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

#### 1.4. Система управления персоналом

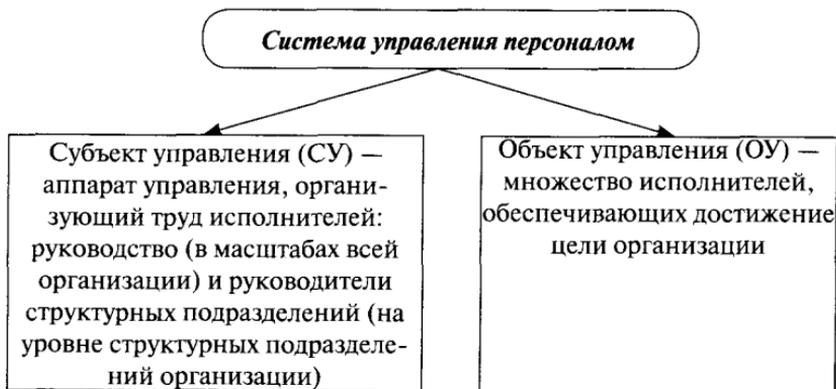
Управление персоналом в конкретной организации невозможно без четкого функционирования системы управления. *Система* — определенная совокупность компонентов или элементов, находящихся в связях и отношениях друг с другом, благодаря которой образуется некая целостность.



*Системность* как определенный способ видения мира распространилась в начале XX века сначала только в естественной и технической сферах и с середины века постепенно начала внедряться в управление персоналом.



Систему управления персоналом можно рассмотреть и с позиций субъект-объектного подхода.



Основные *принципы* понимания системного управления.

1. Систему следует рассматривать как *единое целое, однако ни в коем случае не как простое объединение элементов*. Несоблюдение этого принципа приводит к потере свойств системы, а иногда и к нецелесообразности дальнейшего рассмотрения.

2. *Свойства системы нельзя считать суммой свойств ее элементов*, поскольку система может принимать свойства не присущих ей элементов, а свойства некоторых элементов могут теряться.

3. *Категорически запрещается рассматривать систему в изолированном виде*. Следует обязательно учитывать влияние внешних факторов и связи с ними. При рассмотрении отдельных подсистем необходимо учитывать такие связи и влияние внутри системы. То есть любая система всегда является подсистемой более крупной системы и входит в нее.

4. *Уровень эффективности каждой системы ограничен значениями максимума и минимума* и колеблется в этих пределах в зависимости от условий существования и функционирования.

5. *Рассматривая систему, можно (или необходимо) разделять систему на меньшие элементы — подсистемы*. Если образованный элемент слишком сложен для дальнейшего рассмотрения, его можно расчленить. При этом обязательно нужно соблюдать все принципы.

Сложные системы управления персоналом, в свою очередь, состоят из относительно самостоятельных подсистем, каждая из которых настроена на реализацию определенных функций. Ниже проанализируем функции подсистем управления персоналом.

1. Подсистема *прогнозирования, планирования и маркетинга персонала*. Ее основные функции:

- ♦ разработка ведущей стратегии управления персоналом;
- ♦ организация работы службы управления персоналом;

- ◆ проведение анализа потенциала персонала;
- ◆ анализ рынка труда, способствующего прогнозированию потребности в персонале;
- ◆ планирование персонала и организации рекламы для привлечения персонала;
- ◆ оценка профессиональных качеств кандидатов на вакантную должность;
- ◆ реализация взаимодействия с внешними источниками, обеспечивающими персоналом организацию;
- ◆ текущая периодическая оценка персонала.

2. *Подсистема подбора, оформления и учета кадров.* Данная подсистема участвует в реализации:

- ◆ оформления и осуществления учета приема, увольнения, перемещения персонала;
- ◆ информационного обеспечения системы кадрового управления;
- ◆ мероприятий по ориентации;
- ◆ обеспечения занятости.

3. *Подсистема обучения и развития кадров* выполняет функции:

- ◆ оценки потребности в обучении, разработки и обоснования необходимости выделения бюджета на переподготовку или повышение квалификации персонала;
- ◆ выбора методов обучения и эффективных способов их оценки;
- ◆ осуществления переподготовки и повышения квалификации;
- ◆ оптимизации работы с резервом персонала;
- ◆ планирования и контроля деловой карьеры персонала;
- ◆ профессиональной и социально-психологической адаптации новых работников.

4. *Подсистема стимулирования и мотивирования труда* персонала направлена на осуществление:

- ♦ использования средств морального поощрения;
- ♦ нормирования и тарификации трудового процесса;
- ♦ разработки форм участия персонала в прибылях и капитале;
- ♦ управления трудовой мотивацией персонала;
- ♦ разработки систем оплаты труда;
- ♦ разработки и использования социального пакета персонала организации.

5. *Подсистема условий труда* реализует следующие функции:

- ♦ соблюдение основных положений психофизиологии труда;
- ♦ следование требованиям эргономики труда;
- ♦ соблюдение принципов технической эстетики;
- ♦ реализация охраны труда и техники безопасности;
- ♦ осуществление охраны окружающей среды;
- ♦ осуществление аттестации рабочих мест.

6. *Подсистема трудовых отношений*:

- ♦ исследует и регулирует групповые и личностные взаимоотношения;
- ♦ управляет производственными конфликтами и стрессами;
- ♦ исследует и регулирует отношения руководства;
- ♦ проводит социально-психологическую диагностику;
- ♦ способствует соблюдению этических норм взаимоотношений;
- ♦ управляет взаимодействием с профсоюзами.

7. *Функции подсистемы юридических услуг* состоят в следующем:

- ♦ согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
- ♦ решение правовых вопросов трудовых отношений;
- ♦ разрешение правовых споров и вопросов хозяйственной деятельности.

8. Подсистема развития социальной инфраструктуры реализует:

- ♦ руководство жилищно-бытовым обслуживанием персонала;
- ♦ организацию общественного питания;
- ♦ развитие культуры и физического воспитания персонала;
- ♦ содействие охране здоровья и отдыху персонала;
- ♦ обеспечение персонала детскими учреждениями;
- ♦ организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления.

9. Подсистема *формирования и поддержания организационной структуры* организационной культуры:

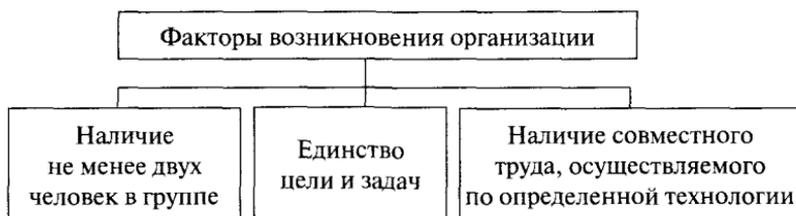
- ♦ анализирует сложившуюся организационную структуру;
- ♦ проектирует изменение организационной структуры управления;
- ♦ разрабатывает штатное расписание, командообразование;
- ♦ формирует новую организационную структуру;
- ♦ трансформирует организационную культуру;
- ♦ разрабатывает этический кодекс и комплекс мер по обеспечению лояльности персонала;
- ♦ управляет конфликтами и стрессами.

Следует отметить, что приведенная классификация весьма условно отражает систему управления персоналом, поскольку в каждом конкретном случае в зависимости от целей и задач, а также характера деятельности организации какие-то из подсистем могут быть представлены не полностью либо вовсе отсутствовать или же быть дополненными другими подсистемами. Безусловно лишь одно: особенности системы управления персоналом определяются прежде всего характером, спецификой и масштабами стратегических задач организации.

## 1.5. Роль управления персоналом в решении стратегических задач организации

Под *стратегическими задачами*, а также в целом под *стратегией* организации понимается ее генеральное направление действий, следование которому в более-менее долгосрочной перспективе должно привести к поставленной цели. Стратегия организации определяет направление развития всех сфер ее деятельности, средств, форм и способов осуществления этой деятельности, а также функционирование всех подструктур единой структуры управления персоналом.

**Организация** (предприятие, фирма) — это система деятельности двух и более людей для достижения общей цели. Эта система является координируемой, поскольку люди могут смениться, но институированная система ролей, организация сохранятся. И как раз добиться данной координации невозможно без управления персоналом. В этом, пожалуй, и заключается одна из ключевых ролей данного управления.



Люди в процессе своей деятельности объединяются в группы: формальные и неформальные. *Формальными* называются группы людей, созданные формальным актом (по воле) руководства организации для достижения ее целей. *Неформальной* группой или организацией являются стихийно образованные группы людей, вступающих в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей.

С точки зрения известного французского теоретика и практика менеджмента, основателя административной (классической) школы управления *Анри Файоля* (1841–1925) в любой организации выделяются *пять* основных сфер

*техническая сфера* выполняет функцию производства некоторого продукта

*коммерческая сфера* осуществляет приобретение и сбыт продукции

*финансовая сфера* осуществляет мобилизацию и использование капитала

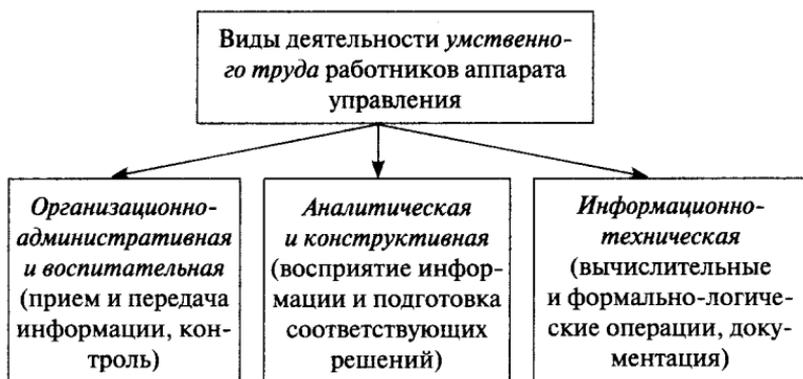
*сфера учета* осуществляет бухгалтерский учет и инвентаризацию

*управленческая сфера (администрирование)* обеспечивает целостность функционирования всех сфер организации

Управленческая деятельность, как видно из данной схемы, выступает системообразующим фактором, обеспечивая целостное функционирование, сохранение и развитие организации.

*Специфика управленческого труда* состоит в следующем:

- 1) преобладает *опосредованное участие* (косвенно, через труд других лиц) в создании материальных благ;
- 2) *средствами труда* выступают вычислительная и организационная техника;
- 3) *предметом труда* являются информация и люди;
- 4) *результатом труда* выступают управленческие решения и в целом эффективность функционирования предприятия;
- 5) умственный труд работников аппарата управления представлен *в трех видах деятельности*.



Организация не может существовать без управления, потому что именно управление позволяет организовать эффективное функционирование циклически повторяющихся процессов, гарантирующих достижение системы целей, развития и сохранения организации.

Организацию можно рассмотреть как социальный институт, в котором выделяются несколько основных элементов, составляющих ее структуру и отличающих ее как особое образование от многих других организаций. Ниже представлена характеристика элементов организации как социального института

1. *Цель.* Формирование и дальнейшее существование организации невозможно, если не будет определена ее основная цель — то, ради чего данная организация существует. *Цель организации* всегда одна, и она относится к какому-либо из четырех видов: *экономическая* (состоит в получении прибыли от реализации производимой продукции или оказанных услуг), *научно-техническая* (реализуется в достижении предпочтительного научно-технического уровня разработок и продукции, а также в повышении производительности труда), *производственно-коммерческая* (заключается в эффективном производстве и реализации продукции, услуг и работ в необходимом объеме, с высоким качеством и определенными сроками поставок) и *социальная* (реализуется

достижением заданной степени удовлетворения потребностей работников).

2. **Миссия** — это определенная цель деятельности организации, направленная в будущее. Миссия — это стратегическое представление о целях, и в данном смысле — о будущем организации, в которое приглашается партнер или клиент конкретной организации. (Примерами заявлений о своей миссии могут быть следующие: «Вместе с нами в будущее» (компьютерная техника), «Нормальная техника — для удобной жизни» (бытовая техника) и др.)

3. Под **структурой** организации подразумевается ее архитектура, наличие отдельных элементов и существующие между ними соотношения, степень жесткости или гибкости конфигурации организации, тип взаимодействия между внутренними элементами. В современной научной литературе и практике управления выделяются три основных типа организационных структур: *функциональная, линейная и адаптивная*.

4. **Финансы** представляют собой денежные и другие средства, которые может привлечь или которыми располагает организация для осуществления собственной деятельности. В практике управления определены три основные функции финансов: *стимулирующая, распределительная и контрольная*. Деятельность по управлению финансами фирмы называется финансовым менеджментом, направленным на реализацию и разработку эффективных программ использования финансовых средств в рамках достижения целей деятельности фирмы.

5. **Технология** представляет собой конкретный способ или метод преобразования сырья в желаемые продукты или услуги, а также механизм работы организации по трансформации исходных элементов труда в ожидаемые результаты, которые являются целью деятельности организации.

6. **Организационная культура** представляет собой целостность ценностей и целей, присущих организации, особенных

способов реагирования и принципов поведения, ритуалов, находящихся в основе совместной деятельности персонала. Каждая организация или предприятие, производящие материальные блага или оказывающие услуги и имеющие свою специфическую, присущую им систему управления, представляют определенное культурное пространство, в котором деятельность людей определяется конкретными ценностями и нормами. Основная функция организационной культуры двойственна: с одной стороны, обеспечить гармонизацию индивидуальных и коллективных интересов, с другой — создать образ коллективного «мы», ощущение идентичности всех членов организации.

7. *Управление* в организации выступает в качестве процесса координации различной деятельности персонала с учетом поставленных целей, объективных условий выполнения и этапов реализации. Тип управления характеризуется аспектом принятия (управленческая форма) и способом реализации (рычаг управления) управленческих решений.

8. *Персонал* — это совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. К персоналу относятся не только сотрудники организации, но и партнеры, привлекаемые к реализации некоторых особенных проектов; эксперты, привлекаемые для проведения исследований, разработки стратегии. Персонал представляет собой стратегический фактор, который определяет будущее организации, ведь именно люди подают идеи, выполняют работу и реализуют жизнь организации. Даже хорошо сконструированные и наиболее капиталоемкие организации требуют качественного персонала, приводящего их в движение. Люди увеличивают или ограничивают силу и слабость организации.

Управление персоналом должно осуществляться самостоятельной группой профессиональных специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение творческой отдачи, производительности и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров.

Роль и значение управления персоналом в решении стратегических задач организации становятся еще более очевидными в процессе анализа комплекса взаимосвязанных видов деятельности, которые данный вид управления объединяет. Таким образом, управление персоналом включает:

1) определение потребности организации в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, с опорой на стратегию развития фирмы;

2) проведение анализа рынка труда и регулирование занятости;

3) отбор и адаптацию персонала;

4) управление карьерой сотрудников фирмы, их профессиональным и административным ростом;

5) организацию рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы;

6) упорядочивание производственных процессов, проведение анализа затрат и результатов труда, определение оптимального соотношения между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп;

7) регулирование производительности труда;

8) формирование эффективной системы мотивации;

9) формирование структуры доходов, определение степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда;

10) организацию рационализаторской и изобретательской деятельности;

11) участие в проведении тарифных переговоров между представителями работников и работодателей;

12) разработку и реализацию социальной политики предприятия;

13) профилактику и ликвидацию конфликтов.

Данные задачи являются актуальными для любой организации. Для их успешного решения каждая организация разрабатывает и внедряет особые методы, процедуры, программы, представляющие в своем единстве систему управления персоналом.

**ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ К ГЛАВЕ 1**

1. Для какой парадигмы характерно рассмотрение человека лишь через его трудовую функцию, измеряемую с помощью затрат рабочего времени?

- а) экономической;
- б) организационной;
- в) гуманистической;
- г) комплексной.

2. Благодаря принятию ряда законов о труде наблюдается увеличение числа профсоюзов и их влияния:

- а) в конце XIX — начале XX века;
- б) в 30-е годы XX века;
- в) в 40–50-е годы XX века;
- г) в 60–70-е годы XX века.

3. Сложный и многоплановый процесс, протекающий в технических, биологических и социальных системах, обеспечивающий сохранение их структуры и определенный режим деятельности, специфический вид деятельности, который определяет успех или неудачу в достижении тех или иных целей, называется

- а) ресурсом;
- б) доходом;
- в) управлением;
- г) капиталом.

4. Мера возможностей приобретения благ в результате использования ресурсов называется

- а) финансы;
- б) доход;
- в) управление;
- г) капитал.

5. *Функциональная сфера деятельности, основная задача которой состоит в обеспечении предприятия в нужное время кадрами требуемого качества и необходимого количества, их правильной расстановкой и стимулированием, называется*

- а) управление капиталом;
- б) управление персоналом;
- в) управление затратами;
- г) управление качеством.

6. *Трудоспособное население, которое является материальной основой человеческого потенциала, характеризующего степень развития физических и духовных способностей человека — это*

- а) природные ресурсы;
- б) интеллектуальные ресурсы;
- в) человеческие ресурсы;
- г) финансовые ресурсы.

7. *Разработка стратегии управления персоналом и организация деятельности службы управления персоналом входят в подсистему:*

- а) подбора, оформления и учета кадров;
- б) обучения и развития кадров;
- в) планирования, прогнозирования и маркетинга персонала;
- г) стимулирования и мотивирования труда персонала.

8. *Охрана окружающей среды входит в число задач подсистемы:*

- а) условий труда;
- б) трудовых отношений;
- в) юридических услуг;
- г) формирования и поддержания организационной структуры организационной культуры.

9. *Цель деятельности организации, ориентированная в будущее, называется:*

- а) миссия;
- б) функция;
- в) технология;
- г) культура.

10. *К каким целям организации относится обеспечение желаемого научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда?*

- а) к экономическим;
- б) к производственно-коммерческим;
- в) к социальным;
- г) к научно-техническим.

# ГЛАВА 2

## ПЛАНИРОВАНИЕ, ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ОТБОР ПЕРСОНАЛА

---

### 2.1. Анализ состояния и тенденций развития рынка труда

Одним из значимых умений в сфере управления персоналом является анализ тенденций развития и текущего состояния рынка труда с точки зрения обеспеченности потребности организации в персонале.

*Рынок труда* является областью формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы. Поскольку зачастую предлагается (или имеет спрос) конкретное определенное рабочее место, то структурной частью рынка труда выступает рынок рабочих мест.

Рынку труда присущ ряд *характеристик*, отличающих его от рынков обычных товаров (Управление персоналом / С.И. Самыгин [и др.]; под ред. С.И. Самыгина. — Ростов н/Д: Феникс, 2001. С. 234).

1. *Рынок труда функционирует не только во внешней по отношению к предприятию среде, он распространен и на сферу производства*, так как отношения купли-продажи не заканчиваются с поступлением работника на предприятие. Принятый на предприятие работник может предпринимать поиск другой работы как внутри, так и вне данного предприятия, а руководство — подбирать кандидатов как среди незанятых, так и занятых работников.

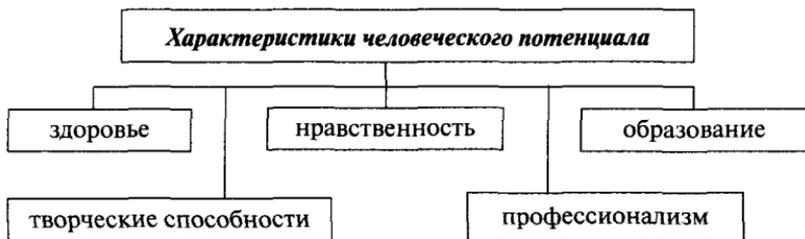
2. *Работник не утрачивает право собственности на рабочую силу при ее продаже*, в отличие от рынка обычных

товаров, работник отчуждает лишь право использования этой рабочей силы. В процессе использования рабочая сила не уничтожается.

3. На структуру предложения и спроса рабочей силы оказывает влияние большое число автономных факторов, сформированных вне рынка труда. Одним из таких факторов выступает степень осведомленности трудоспособного населения о конъюнктуре на субрынках труда. При недостатке информации о текущем положении на рынке труда, если даже и существует относительное равновесие спроса и предложения, нельзя ожидать оптимального распределения труда.

Окончательное решение человека о количестве предлагаемого труда выступает компромиссом между приобретаемыми потребительскими благами и досугом. Кроме того, обязательно учитываются такие характеристики предполагаемого места работы, как престиж, безопасность, возможность продвижения по службе и комфорт.

Участие человека в экономической сфере характеризуется возможностями удовлетворения его потребностей, обусловленных существенными характеристиками человеческого потенциала.

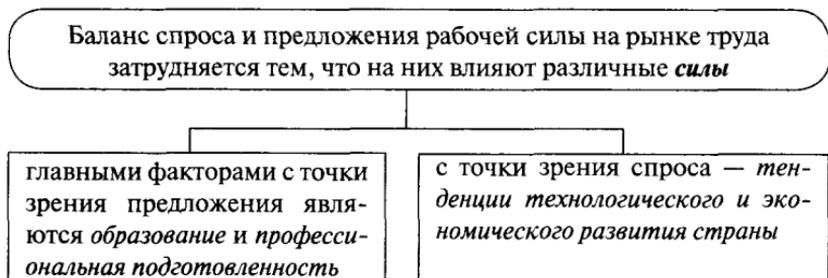


Взаимосвязь и взаимодействие предприятий и населения осуществляются через рынки экономических ресурсов и благ, важнейшим из которых является рынок труда. Именно на рынке труда информация организаций о потребности в необходимом количестве рабочих мест формирует спрос, а информация о профессионально-квалификационных

характеристиках и численности людей, желающих работать, формирует предложение. Кроме этого, всегда принимается во внимание информация о возможных параметрах оплаты труда.

*Предложение рабочей силы количественно и качественно меняется в зависимости от трансформаций в системе общей и профессиональной подготовки, в возрастной структуре населения, в силе воздействия международного рынка труда на внутренний рынок и т. д.* Существующие дифференциации в предложении рабочей силы возрастают из-за существующих различий между имеющими одинаковые профессию и возраст работниками по состоянию здоровья, полу, опыту, качеству профессиональной подготовки, так как это непосредственно сказывается на способности выполнять конкретную работу.

*В результате происходящих сдвигов в спросе и, соответственно, производстве товаров и услуг, а также изменений в технологиях и технике происходит изменение потребности организаций в рабочей силе.*



Главной целью политики в отношении рынка труда является достижение оптимального приближения к качественному и количественному равновесию спроса и предложения рабочей силы.

*Занятыми* считаются лица трудоспособного возраста (от 16 лет и старше), а также лица младших возрастов, которые



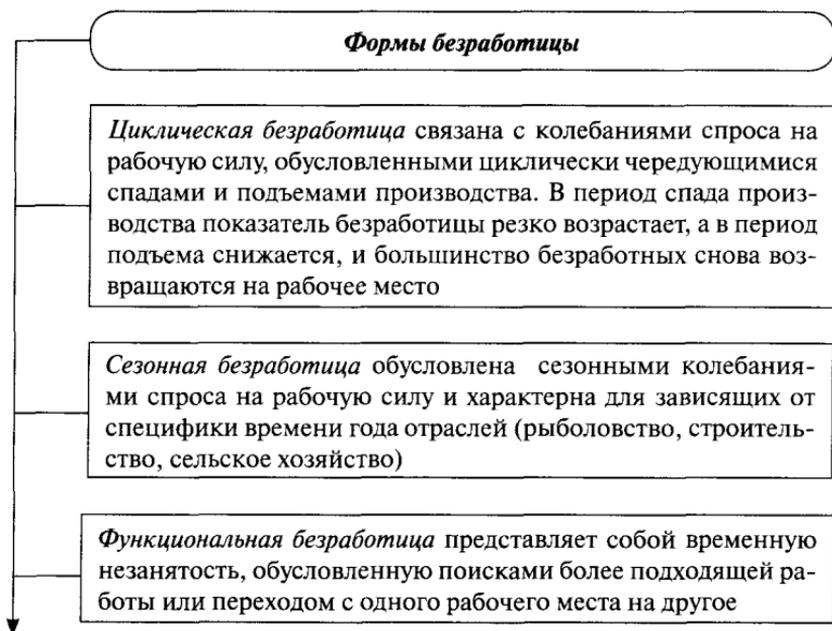
- 1) выполняют работу по найму, за вознаграждение, а также иную приносящую доход работу;
- 2) временно не работают из-за травмы или болезни, находятся в трудовом отпуске, временно не работают в связи с необходимостью ухода за больными родственниками или пользуются отгулами;
- 3) выполняют работу на семейном предприятии без оплаты;
- 4) самостоятельно обеспечивают себя работой. К данной категории относятся люди, занимающиеся индивидуальной трудовой деятельностью; предприниматели, члены производственных кооперативов; лица, занятые в производстве материальных ценностей и услуг для личного (семейного) потребления, если такое производство составляет значительный вклад в общее потребление семьи;
- 5) являются военнослужащими;
- 6) находятся в отпуске по беременности, родам и уходу за ребенком;
- 7) назначены, избраны или утверждены на оплачиваемую должность. (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ А.М. Руденко. С.А. Дюжиков, А.М. Кумыков, С.И. Самыгин; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 33)

В России к числу занятых также относят обучающихся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах; студентов, проходящих очный курс

обучения в высших, средних специальных и прочих учебных заведениях.

**Безработица** представляет собой особое социально-экономическое явление, в котором некоторая часть экономически активного населения (или рабочей силы) не занята в производстве товаров или услуг. Рабочую силу страны наряду с занятыми трудовой деятельностью людьми формируют безработные. В экономической жизни безработица характеризуется как превышение предложения рабочей силы над спросом на нее.

**Безработные** — это не работающие, желающие работать и подтверждающие свое стремление активными усилиями по поиску работы. Источников безработицы существует несколько, благодаря их наличию различают несколько форм безработицы. Занятые и безработные как группы населения образуют *совокупную рабочую силу*.



*Структурная безработица* представляет собой невозможность для некоторых групп населения сохранить или получить рабочие места из-за недостаточно высокой или ставшей недостаточной квалификации, отсутствия спроса на профессию, дискриминации по возрастному или половому признаку или в силу инвалидности

Суть *скрытой безработицы* проявляется в ситуации экономического кризиса: организации не производят массового увольнения работников, а производят их перевод либо на сокращенный режим (неполный рабочий день или рабочая неделя), либо отправляют в вынужденные неоплачиваемые отпуска. С формальной точки зрения такие работники не считаются безработными, однако фактически они являются таковыми

Экономически неактивное население, которое относится к *находящимся вне совокупной рабочей силы*:

- 1) пенсионеры;
- 2) люди трудоспособного возраста, временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные в будущем пополнить рынок труда;
- 3) лица, находящиеся в местах лишения свободы;
- 4) инвалиды трудоспособного возраста, полностью утратившие трудоспособность;
- 5) лица, прекратившие по каким-либо причинам поиск работы;
- 6) домохозяйки;
- 7) лица, не нуждающиеся в работе как способе поддержания существования.

Анализ кадровой ситуации в регионе значим на стадии бизнес-планирования формирования организации. Главным результатом анализа является определение сегментов регионального рынка рабочей силы. Для этого необходимо собрать и проанализировать информацию:

- ♦ о существующих основных профессиональных и возрастных группах населения;

- ♦ об уровне оплаты труда в регионе по категориям;
- ♦ о региональном рынке профессий;
- ♦ об уровне занятости в регионе по категориям;
- ♦ о региональных учебных заведениях, выпускающих и переподготавливающих рабочую силу;
- ♦ о демографической ситуации в регионе и демографическом прогнозе;
- ♦ о национальной и культурной специфике жителей региона (существование традиционных для жителей региона видов профессиональной деятельности; влияние традиционализма или наличие свободы выбора молодежью профессии; средний возраст начала самостоятельной трудовой деятельности; специфика образа жизни, обусловленная климатическими условиями, культовыми или религиозными обрядами; средний возраст создания семьи и т. п.).

В научной литературе обоснована существующая количественная взаимосвязь между безработицей и экономической активностью, которая вычисляется по следующему закону: для того чтобы безработица не прогрессировала и ее показатель оставался на стабильном уровне, необходимо ежегодное увеличение валового национального продукта (ВНП) примерно на 2,7% (Управление персоналом / С.И. Самыгин [и др.]; под ред. С.И. Самыгина. — Ростов н/Д: Феникс, 2001. С. 239). Когда идет речь о нормализации положения на рынке труда, имеется в виду не достижение стопроцентной занятости трудоспособного населения, а приведение процентной доли безработных к уровню естественной нормы безработицы (5–7%).

Рынок труда, являясь составной частью рыночной экономики, представляет собой оптимальную, жизнеспособную и сбалансированную структуру предложения и спроса на рабочую силу. В данной структуре всегда неизбежно возникают колебания в соотношении спроса и предложения,

связанные с состоянием экономического организма. Рынок труда в здоровом экономическом организме сохраняет постоянную тенденцию к восстановлению необходимого соотношения спроса и предложения.

Ученые *Майкл Мескон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури* (1992) отмечают, что управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы (Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. — М.: Дело, 1992)

1. *Планирование трудовых ресурсов*: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в человеческих ресурсах

2. *Набор персонала*: привлечение новых сотрудников

3. *Отбор*: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва

4. *Стимулирование и мотивирование*: определение заработной платы и льгот

5. *Профорентация и адаптация*

6. *Обучение*: разработка программ для обучения трудовым навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы

7. *Оценка трудовой деятельности*: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника

8. *Повышение, понижение, перевод, увольнение*: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, а также процедур прекращения договора найма

9. *Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе*: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров

Далее рассмотрим особенности первого этапа — этапа планирования трудовых ресурсов.

## 2.2. Планирование трудовых ресурсов

Опыт функционирования развитой экономики ряда стран (особенно США) демонстрирует, что *наличие научно обоснованной системы подбора персонала, а также реализация подготовки и регулярного повышения квалификации менеджеров выступают ключевыми факторами обеспечения высокой производительности труда на предприятии и в организациях.* Поэтому, как правило, в любых крупных фирмах США на 15–17 человек инженерно-технического персонала имеется как минимум один организатор-управленец.

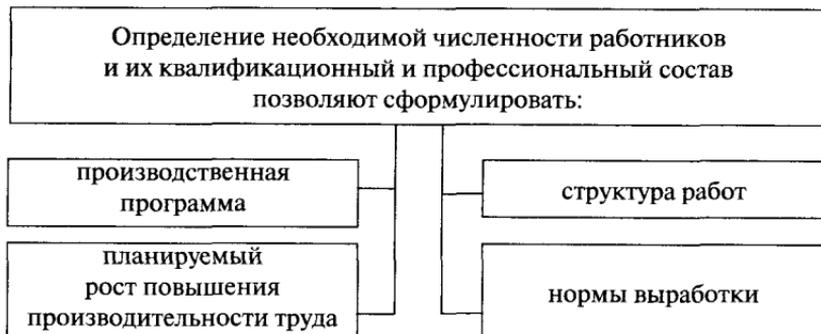
**Трудовые ресурсы** (или кадры) — это основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений и общественных организаций. В воинских подразделениях вместо понятия «кадры» применяется понятие *«рядовой и командный состав»*. Кадры дифференцируются на две основные группы: рядовые работники и руководители, то есть управленческие кадры.

**Планирование трудовых ресурсов** (или кадровое планирование) имеет основной задачей предоставление людям рабочих мест в необходимый им момент времени и в требуемом количестве в соответствии с их склонностями, способностями и потребностями организации. Рабочие места с точки зрения мотивации и производительности должны позволять работникам оптимально развивать свои способности, увеличивать эффективность труда, соответствовать требованиям создания достойных человека и безопасных условий труда и обеспечению занятости. Планирование трудовых ресурсов осуществляется как в интересах предприятия, так и в интересах работающего персонала.

Для оценки наличных трудовых ресурсов необходимо собрать следующую информацию:

- 1) сведения о постоянном составе персонала (фамилия, имя, отчество, возраст, место жительства, время поступления на работу и т. д.);
- 2) данные о структуре персонала (квалификационная, национальная, половозрастная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес служащих, рабочих, квалифицированных рабочих и т. д.);
- 3) состояние и степень текучести кадров;
- 4) данные о потерях времени в результате простоев или по болезни;
- 5) данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работа в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);
- 6) размер заработной платы рабочих и служащих (ее структура, надбавки, дополнительная заработная плата, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- 7) данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и правовыми организациями (отчисления на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами или трудовыми договорами, добровольно). (Управление персоналом / С.И. Самыгин [и др.]; под ред. С.И. Самыгина. — Ростов н/Д: Феникс, 2001. С. 251)

Планирование потребности в персонале является первой ступенью кадрового планирования и основывается на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, штатном расписании, плане проведения организационно-технических мероприятий и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности организации в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.



Расчет численности трудовых ресурсов может быть оперативным или текущим и перспективным или долговременным.

<i>Расчет потребности в кадрах</i>	
<i>Текущая (оперативная) потребность в кадрах</i>	<i>Долговременная (перспективная) потребность в кадрах</i>
<p><i>Общая потребность</i> предприятия в кадрах <math>A</math> определяется как сумма:</p> $A = Ч + ДП,$ <p>где <math>Ч</math> — базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;  <math>ДП</math> — дополнительная потребность в кадрах.  <i>Базовая потребность</i> предприятия в кадрах <math>Ч</math> определяется по формуле:</p> $Ч = ОП / В,$ <p>где <math>ОП</math> — объем производства;  <math>В</math> — выработка на одного работающего.  <i>Дополнительная потребность</i> в кадрах <math>ДП</math> — это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.            При расчете дополнительной потребности учитываются:            а) развитие предприятия (определение прироста должностей в связи с увеличением производства):</p> $ДП = А_{пл} - А_б,$ <p>где <math>А_{пл}</math> и <math>А_б</math> — общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;</p>	<p>Этот расчет осуществляется при глубине планирования на период более трех лет. При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объему производства. С учетом этого показателя <math>A</math> (потребность в специалистах) будет выглядеть следующим образом:</p> $A = Ч_p \times К_n,$ <p>где <math>Ч_p</math> — среднесписочная численность работающих;  <math>К_n</math> — нормативный коэффициент насыщенности специалистами</p>

<i>Текущая (оперативная) потребность в кадрах</i>	<i>Долговременная (перспективная) потребность в кадрах</i>
<p>б) частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов:</p> $ДП = Апл \times Кв,$ <p>где <i>Кв</i> — коэффициент выбытия специалистов;</p> <p>в) возмещение естественного выбытия работников, занимающих руководящие должности (оценка демографических показателей кадров, смертность);</p> <p>г) вакантные должности исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников</p>	

В условиях рыночной экономики наиболее важным показателем выступает *величина расходов на персонал, отнесенная к единице изделия*, а численность персонала предприятия, величина фонда заработной платы и средняя зарплата отходят на второй план.

**Расходы на персонал** — это интегральный показатель, содержащий в себе все данные, связанные с трудовой деятельностью персонала:

- ♦ базовые расходы на заработную плату (нормативный фонд оплаты, поощрительный фонд, резервный фонд);
- ♦ затраты на социальное страхование;
- ♦ затраты по социальным выплатам (фонд занятости, пенсионный фонд, оказание единовременной помощи, дотации на оплату жилья, транспорта);
- ♦ расходы на содержание социальной инфраструктуры;
- ♦ расходы на повышение квалификации и профессиональное обучение персонала;
- ♦ затраты на выплату дивидендов.

В рыночной экономике для планирования всех основных показателей по труду в качестве отправной точки выступает установление допустимой величины расходов на персонал. *Существование организации становится проблематичной,*

если в ней величина расходов на персонал превышает таковую у конкурентов. С другой стороны, в организации может возникнуть текучесть кадров и падение эффективности труда, если расходы на персонал, в том числе и уровень зарплаты сотрудников, ниже, чем у конкурентов. В данном случае конкурентоспособность организации также снижается.

Необходимым инструментом поиска резервов становится планирование численности персонала и величины производительности труда. Применение данного инструмента позволяет организации существенно уменьшить расходы на персонал. В качестве нормативной базы при проведении расчета численности персонала необходимо учесть следующее: показатели удельного расхода организации на персонал, отнесенные к единице продукции, которые образовались в отрасли у аналогичных организаций-конкурентов. Организации следует сначала принимать во внимание предельно допустимые расходы на заработную плату и затраты на персонал, а затем уже определять конкурентоспособный уровень производительности труда и желаемую численность персонала.

Определить допустимый уровень расходов на персонал можно с помощью двух основных методов:

1) *метода прямого счета*, который дает возможность рассчитывать численность персонала и производительность труда в зависимости от планируемого и достигнутого объема производства, а также запланировать ряд мероприятий, уменьшающих численность персонала;

2) *пофакторный метод*, который основан на выявлении факторов, оказывающих воздействие на уровень производительности труда, затем поэтапно рассчитывается базовая численность персонала на запланированный период, далее производится расчет ожидаемого изменения численности персонала под влиянием каждого из выделенных ранее факторов путем сопоставления затрат труда на запланированный объем продукции при базисных и планируемых условиях, и в заключение рассчитывается суммарное изменение

базовой численности и прирост производительности труда в планируемом периоде.

Навыки расчетов и умения разрабатывать программы управления производительностью труда являются необходимыми при планировании численности трудовых ресурсов для специалистов службы управления персоналом. При этом необходимо принимать во внимание, что повышение производительности труда произойдет в следующих случаях:

- ♦ возрастает объем продукции, уменьшаются затраты;
- ♦ возрастает объем продукции, но остаются неизменными затраты;
- ♦ объем продукции остается неизменным, но сокращаются затраты;
- ♦ происходит сокращение объема продукции и затрат, но сокращение затрат происходит более быстрыми темпами.

### 2.3. Анализ и проектирование рабочего места

Основным элементом системы управления персоналом является *рабочее место*.

При проектировании и анализе рабочего места  
решаются две группы задач

**Технические, технологические, организационные и экономические задачи** (они заключаются в проектировании рабочих мест и их аттестации, разработке технологий, организации труда, оперативном планировании производства). В данных задачах рабочее место анализируется как зона трудовой деятельности одного рабочего или группы (звена, подразделения, бригады), как составная часть производственного пространства (например, цеха)

**Трудоресурсные задачи** (планирование трудовых ресурсов и капитальных вложений). Для задач этой группы рабочее место является сферой приложения труда одного работника соответствующей квалификации или совокупностью функций, которые он должен выполнять. Например, если для обслуживания одного станка требуется участие двух рабочих, то в технологическом аспекте данная система будет рассматриваться как одно рабочее место, а в трудоресурсном аспекте — как два рабочих места в каждую смену

*Анализ рабочего места* — комплексное исследование рабочего места, включающее в себя, с одной стороны, анализ деятельности, совершаемой на нем, а с другой — анализ соблюдения конкретных требований по уровню образования, опыта аналогичной деятельности и ответственности, необходимых для эффективного осуществления на этом месте рабочей деятельности. Анализ рабочего места отвечает на следующие вопросы.

1. Сколько времени требуется для выполнения основных производственных операций?

2. Какие производственные процессы или операции возможно объединить в более универсальное понятие рабочего места (процесса)?

3. Как провести организацию рабочего места, чтобы повысить производительность труда работников?

4. Какой режим работы целесообразен (одна смена, несколько и т. д.) для данного рабочего места?

5. Какими личностными, образовательными, квалификационными характеристиками должен обладать работник для осуществления производственной операции на данном рабочем месте?

6. Как можно применить информацию, полученную в результате произведенного анализа рабочего места, для формирования программы управления персоналом предприятия?

Анализ рабочего места на действующем предприятии (организации) состоит из нескольких стадий (Управление персоналом / С.И. Самыгин [и др.]; под ред. С.И. Самыгина. — Ростов н/Д: Феникс, 2001).

- ♦ *1-я стадия* очень важна, поскольку представляет общую картину функционирования организации в целом. На ней рассматривается роль каждого рабочего места (процесса) в данной организации. После ее завершения составляются итоговые таблицы по структуре организации и диаграммы рабочего процесса.

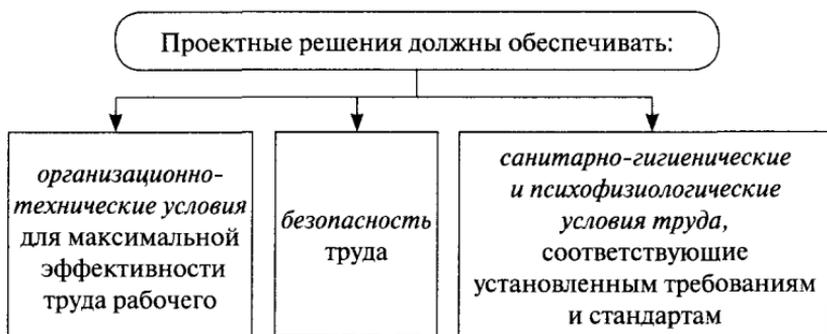
- ♦ *2-я стадия.* На ней аналитику предстоит решить, как будет использоваться информация по анализу и проектированию рабочего процесса. Поскольку анализ всех рабочих мест (процессов) требует длительного времени и немалых затрат, следует выбрать какой-либо типичный образец.
- ♦ *3-я стадия.* Основное внимание уделяется отбору тех рабочих мест, которые будут конкретно анализироваться.
- ♦ *4-я стадия.* На ней с помощью определенных методов собираются необходимые характеристики рабочего места, выявляются целесообразные режимы работы и определяются качества, необходимые соответствующему исполнителю.
- ♦ *5-я стадия.* На ней используется информация, полученная на предыдущей стадии в целях описания рабочего места.
- ♦ *6-я стадия.* На ней вырабатывается спецификация рабочего места (процесса).
- ♦ *7-я стадия.* Стадия проектирования рабочего процесса, которая предполагает использование данных, собранных на всех предыдущих стадиях (1–6).
- ♦ *8-я стадия.* Варианты проекта тщательно оцениваются и анализируются на предмет выявления и устранения недостатков.

**Проектирование рабочего места** (процесса) — это выбор рационального сочленения суммирования элементов, обязанностей и задач работающего для достижения им наилучших результатов и получения работником при этом чувства удовлетворения.

Рабочее место является первичным, базовым звеном производственной структуры предприятия. Оно представляет собой часть трехмерного пространства производственного помещения, в котором располагается все необходимое для трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей, выполняющих одну работу (операцию). Оснащение

рабочего места включает: основное и вспомогательное оборудование, технологическое и организационное оснащение.

Проектирование рабочего места заключается в разработке организационной и технической документации (проекта, пояснительной записки, карт организации рабочих мест, чертежей), содержащей обоснование и характеристики его основных элементов и схему их расположения в пространстве.



Эргономические требования, учитывающие оптимальное взаимодействие структурных элементов в системе «человек — машина — среда», являются основными при определении размеров и параметров оснащения рабочего места.

*Площадь рабочего места* должна быть, с одной стороны, достаточно просторной для размещения всех элементов оснащения рабочего места, а с другой стороны — достаточно компактной, для того чтобы работник в комфортных и безопасных условиях смог выполнить все необходимые перемещения и движения в пределах своей рабочей зоны с минимальными затратами времени и труда. Данное требование должно соблюдаться как при выполнении работником трудовой операции, так и при организационно-техническом обслуживании оборудования.

*При планировке и выборе оснащения рабочего места* необходимо соблюдение действующих санитарных норм, инструкций по эксплуатации оборудования, эргономике, промышленной эстетике и технике безопасности.

Существует ряд общих требований, которые непременно должны быть учтены при планировании рабочих мест. Главным является рациональность. Она подразумевает необходимость обеспечения всемерной экономии движений, исключение из трудового процесса непроизводительных и лишних приемов и трудовых действий. Для решения данной задачи устанавливается траектория и длина трудовых движений, разрабатывается структура трудовых действий, моделируются рациональные маршруты продвижения рабочих. Практика производства показывает, что в подавляющем большинстве случаев непроизводительные затраты времени (излишние перемещения на рабочем месте, наклоны, развороты и повороты, поддержка и т. п.) возможно устранить, не применяя каких-либо технических усовершенствований, а только благодаря изменению технологической последовательности выполнения приемов, более рациональному планированию рабочего места, более удачному размещению инструментов, приборов или деталей в рабочей зоне.

Вместе с тем, проблема проектирования рабочего места определяется не только структурированием основных элементов, но и спецификацией задач и обязанностей, связанных с рабочим местом, для достижения эффективного выполнения служебных обязанностей и удовлетворения сотрудника. Для этого также применяется рациональный подход.

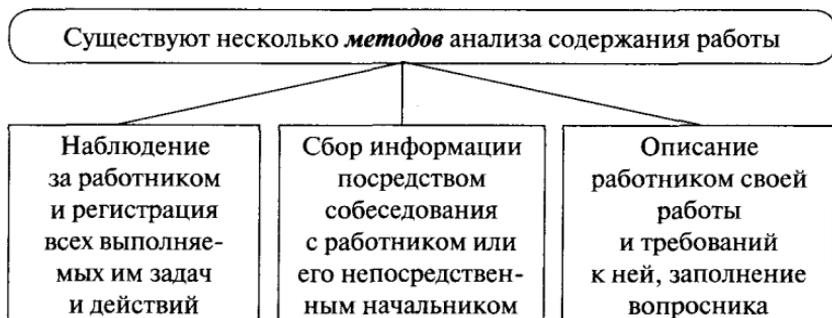
Появление в науке управления рационального подхода связано с именем американского инженера, основоположника научной организации труда и менеджмента **Фредерика Уинслоу Тейлора** (1856–1915), написавшего в своей известной работе *«Принципы научного управления»* (1911), что важнейшим элементом в научном управлении является формулирование конкретной задачи. Деятельность каждого (без исключения) работника должна быть предварительно полностью спланирована менеджером как минимум на один день. Каждый работающий должен получать подробную

письменную инструкцию, в которой детально описана поставленная перед ним задача, причем следует указать не только результат (что необходимо сделать), но и качество (как следует сделать), и временной промежуток (за какое конкретное время).

Применение данных принципов проектирования рабочего процесса, безусловно, сможет повысить производительность труда. Но, помимо этого, еще одним фактором, позволяющим организации добиться конкурентных преимуществ, является использование оптимальных методов привлечения новых сотрудников.

## 2.4. Сущность и методы привлечения персонала

Привлечение новых сотрудников предполагает со стороны руководства четкое знание того, какие задачи они будут выполнять во время работы. Эти знания получаются в результате анализа содержания работы. Именно анализ содержания работы создает надежный фундамент для принятия решений о найме, отборе, назначении зарплаты и т. д.



На основе обработки полученной информации создается **должностная инструкция**, содержащая перечень основных обязанностей, требующихся знаний и умений.

Условием любой деятельности является четкое представление о ее конечном продукте. Если рассмотреть совре-

менный процесс создания должностной инструкции, то в качестве конечного продукта должна выступать характеристика деятельности квалифицированного работника, имеющего высокий уровень обобщенных профессиональных знаний и умений, готового к оперативному отбору и реализации оптимальных способов выполнения различных задач в области своей профессии, к возможности и способности успешно переключаться на другую деятельность или менять вид труда.

Данный процесс определяют ряд задач, среди которых важной является разработка системы требований, предъявляемых по конкретной профессии. Унифицированных объективных критериев, учитывающих всесторонние требования к специалисту, практически не существует. Этот серьезный недостаток устраняется путем построения профессиограммы конкретного вида деятельности.

**Профессиограмма** представляет собой документ, в котором описывается система требований, предъявляемых к специалисту в области знаний, умений, личностных качеств, способностей и профессионального мастерства, режим труда и отдыха, область применения данного вида труда; особенности профессии (политическая направленность, профессионально-этические требования, общая и профессиональная подготовка), санитарно-гигиенические условия труда, психологические особенности деятельности, условия труда и повышение квалификации.

Весомое место в профессиограмме занимает структурно самостоятельное подразделение — **психограмма**, которая разрабатывается как отдельный документ. Психограмма — уникальный документ, который дает точную психологическую картину идеального работника. Наличие психограммы дает возможность избежать субъективизма при подборе кандидатов.

Привлечение нового персонала на современном этапе развития во многом определяет успех предприятия на рынке,

поскольку персонал, а также знания, навыки и способности, которыми он обладает, влияют на его конкурентоспособность и потенциал. Поэтому этим функциям управления в рыночной экономике придается большое значение.

Для того чтобы обеспечить предприятие работниками в необходимом количестве и, что не менее важно, требуемого качества, необходимо определиться с источниками и способами их привлечения. Традиционно в научной литературе выделяют два основных источника, которые обеспечивают покрытие потребности в персонале: *внутренние* и *внешние*.



*Внутренний конкурс* как метод привлечения персонала целесообразно применять, если знание особенностей работы предприятия и его уникальных технологий является необходимым условием для занятия должности. Но использование этого метода возможно и в случае необходимости заполнения должности руководителя. С помощью внутреннего конкурса возможно раскрыть внутренний потенциал работников, выявить среди них неформального лидера, который в перспективе может стать высококвалифицированным руководителем. В ряде стран, например в Японии, при

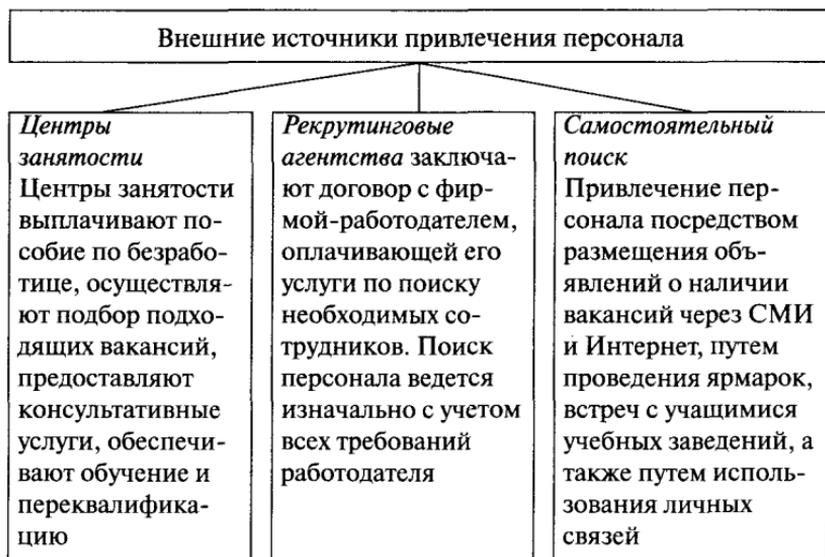
появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из числа сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов вне организации. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию.

*Совмещение должностей* самими работниками организации целесообразно, только если исполнитель требуется на короткий промежуток времени или для выполнения небольшого объема работы. Это объясняется тем, что работники-совместители подвергаются увеличенной нагрузке, а потому подобная длительная работа может негативно отразиться на производительности труда, а также вызвать хроническую усталость или привести к заболеваниям. В результате предприятие может понести дополнительные расходы.

*Ротация* достаточно эффективна для некоторых организаций, особенно для тех, которые находятся в стадии интенсивного роста, и касается в большей степени перемещения руководителей. Ротация должна быть объективной по определению кандидатов на повышение, ведь на практике распространены случаи, когда руководителями становятся прежние заместители руководителей. В таком случае они должны соответствовать всем требованиям должности и обладать необходимыми качествами для ведения управленческой деятельности.

К методам внутреннего поиска можно отнести и *рекомендации персоналом своих родственников и близких*. С одной стороны, этот метод не требует значительных финансовых и трудовых затрат, обеспечивает определенную осведомленность о потенциальном кандидате, а с другой, если он получает широкое использование, то это может привести к возникновению коррупции, что не способствует развитию производственных отношений. К тому же рядовые работники не являются специалистами по подбору персонала, а потому могут субъективно оценивать предлагаемых кандидатов.

Если руководство считает, что использование внутренних источников привлечения персонала является неэффективным или существует возможность неполного заполнения вакантных должностей, можно воспользоваться *внешними источниками* привлечения персонала.



Использование указанных источников привлечения персонала ограничено, поскольку каждый из них имеет свои недостатки. Так, например, центры занятости любого уровня (городские, районные, областные и т. п.) являются структурными подразделениями Государственной службы занятости, и их задача состоит в как можно более быстром трудоустройстве обратившихся за помощью. *Центры занятости* могут быстро обеспечить предприятие работниками для выполнения простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости. Как правило, это рабочие невысокой квалификации, поэтому поиск руководителей или первоклассных специалистов данным способом неэффективен.

Привлечение персонала через *агентства* требует больших расходов. Своеобразную нишу среди всех рекрутинговых агентств занимают *headhunters* («охотники за головами»). Услуги «охотников за головами» заключаются в переманивании лучших работников из других организаций. Основной причиной «охоты за головами» выступает то, что лучшие кандидаты, скорее всего, эффективно и успешно работают в других компаниях и не занимаются активно поиском новой работы. Данные методы целесообразно использовать только для поиска ключевых и руководящих должностей.

Поиск кандидатов через *средства массовой информации* и Интернет очень эффективен в случае подбора кандидатов массовых профессий. Но поиск работы через Интернет больше распространен среди молодежи, то есть неквалифицированной рабочей силы, наем которой требует дополнительных вложений в виде адаптации и обучения. Рекламные объявления могут или дополнять другие подходы, или быть основным источником найма в зависимости от целей поиска кандидатов.

*Контакты с образовательными учреждениями* малоэффективны в краткосрочном периоде, ведь суть их заключается в распространении информации о предприятии среди молодежи, которая только определяется со сферой будущей деятельности, большинство из них не готовы или не имеют возможности работать в период обучения. Но этот метод может принести определенную пользу, поскольку информация о предприятии распространяется по каналам общения молодых людей, повышает осведомленность молодежи о потенциальном месте работы. В перспективе те, кто заинтересовались работой, могут стать базой предприятия для отбора наиболее приемлемых кандидатов. Этот метод отличается своей дешевизной, что, бесспорно, является его преимуществом, но направленность на поиск молодых специалистов указывает на ограниченность его использования.

Таким образом, несмотря на большое количество источников привлечения персонала, предприятие имеет возможность выбрать среди них наиболее подходящий или комбинировать их и использовать в комплексе. При осуществлении этого выбора должны учитываться указанные преимущества и недостатки каждого из них, которые могут быть выгодны или, наоборот, могут стать препятствием в процессе найма. Также необходимо учитывать финансовые возможности предприятия, цели найма персонала и квалификационный и профессиональный состав персонала, в котором возникла необходимость. Выбор подхода и технологии зависит от вакансии. Например, опыт многих компаний показывает, что в качестве менеджеров среднего звена лучше брать людей, которые уже проработали в организации какое-то время, т. е. предпочтителен внутренний подбор. Для заполнения вакансий руководящих должностей необходимо в равной степени использовать внешний и внутренний подбор.

## 2.5. Технологии отбора персонала

*Отбор персонала* — очень важный и ответственный момент в управлении персоналом, это процесс осознанного выбора подходящих кандидатов на вакантные рабочие места. Задача менеджера — выбрать лучшего сотрудника, а это требует наличия высокой квалификации и солидного профессионального опыта. Ошибки менеджера при отборе персонала могут негативно отразиться на эффективности работы организации.

Проведение отбора — достаточно сложный и дорогостоящий процесс. Основная цель отбора — отсеять кандидатов, которые не соответствуют требованиям вакантного места. По мере годности кандидатуры на должности делят на три основные группы: условно пригодны к данной деятельности; относительно пригодны; непригодны.

Отбор персонала — это составленный, интегрированный процесс, состоящий из нескольких этапов, которые должны выполняться в определенной последовательности, т. е. это совокупность методов и технологий, с помощью которых принимается решение о соответствии кандидата должности, значащей в открытой вакансии. Особенностью отбора персонала является то, что не существует устойчивого *алгоритма* относительно этапов или технологий в выборе лучшего из кандидатов.

В современном обществе происходит постоянная информатизация технологий, идет активный процесс технологизации, информатизации и интеллектуализации бизнеса. Это требует постоянной переподготовки персонала, повышения его квалификации, развития у персонала способностей к новым видам труда. Поэтому в современном менеджменте возможности и профессиональные способности персонала рассматриваются не как нечто фиксированное, а как непрерывный *процесс*, способствующий развитию в соответствии с требованиями производства товаров и услуг.

Процесс отбора персонала проходит с использованием многих методик и технологий, которые помогают выделить из совокупности кандидатов наиболее подходящих для выполнения той или иной работы.

Как правило, все технологии отбора разделяют на *классические* и *нетрадиционные*. К классическим относят различные тестирования, структурированное *интервью*, *рассмотрение резюме*, *анализ анкеты кандидата*, *метод рабочих задач* и др. Но со временем эффективность использования таких методов снижается, ведь они не позволяют выявить мотивы поведения кандидата, его стрессоустойчивость и другие важные личностные и профессиональные качества. В связи с этим в управлении персоналом все чаще используют *нетрадиционные* методы отбора (например, метод стрессового интервью). Ниже рассмотрим наиболее часто встречающиеся технологии отбора персонала.

**Собеседование** до сих пор является наиболее распространенным методом отбора кадров, но иногда оно оказывается малопродуктивным. Дело в том, что у специалистов, проводящих собеседование в одностороннем порядке, складывается свое впечатление о лицах, участвующих в опросе. Возникают факторы, снижающие эффективность собеседования как инструмента отбора кадров, например, принимается субъективное решение о кандидате на основании сравнения его с лицом, с которым проводилось собеседование перед этим (если предыдущий собеседник выглядел плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть на этом фоне уже хорошо), или более положительно оценивают тех кандидатов, внешний вид и манеры которых напоминают собственные качества проводящего собеседование. Важно помнить, что отборочное собеседование должно ответить на вопрос, насколько заинтересованным оказался претендент на это рабочее место и способен ли он должным образом выполнять свои обязанности.

*Общие рекомендации эффективного проведения собеседования*

1. Необходимо установить взаимопонимание с кандидатом и дать ему возможность чувствовать себя свободно

3. Не следует оценивать человека по первому впечатлению. Лучше подождать, пока не будет получена вся информация

2. В ходе всего собеседования необходимо концентрировать внимание на требованиях к работе

4. Необходимо подготовить комплект вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам, но при этом нужно оставаться достаточно гибким, чтобы исследовать и другие возникающие вопросы

Администрация предприятия (организации, учреждения) может устанавливать кандидату **испытания** с целью проверки соответствия рабочего или служащего работе, которая ему поручается. При этом важно не только правильно применять нормы законодательства об испытании, но и должным образом его оформлять. А значит, нужно знать, в каких случаях и на какой срок устанавливается испытание, как оформляется увольнение работника при неудовлетворительном результате испытания и т. п.

Назначение испытания не зависит от квалификации и опыта работника. Его устанавливают, чтобы определить пригодность к выполнению конкретной работы. К определенным категориям работников технологии испытания применять нельзя. Например, при приеме на работу в другую местность (при организованном переезде), при переводе на работу на другое предприятие.

При приеме на работу с испытательным сроком важен факт ознакомления работника с трудовыми обязанностями и последствиями для него в случае подтверждения несоответствия его поручаемой работе. По окончании испытания выдача специального приказа (распоряжения) об окончательном принятии лица, прошедшего испытания, не требуется. Но если в последний день испытательного срока администрация предприятия не сообщила работнику о том, что он не выдержал испытания, и тот продолжает работать хотя бы один день, освобождение его как не выдержавшего испытания считается нарушением трудового законодательства. Расторжение трудового договора по истечении срока испытания допускается только на общих основаниях.

**Профессиональный отбор** персонала является комплексным методом, позволяющим принять объективное решение в соответствии с потребностями организации о выборе наиболее подходящего кандидата. Весь процесс профотбора персонала можно разбить на следующие основные этапы.



Рассмотрим эти этапы более подробно.

**1. Беседа и предварительный отбор.** На данном этапе менеджер по управлению персоналом производит отбор на основании документов наиболее подходящих кандидатов по полу, возрасту, уровню образования и т. п., производится отсев неподходящих кандидатов.

**2. Анкетирование.** Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является надежным индикатором его потенциала. При использовании этого метода проводят анализ информации, сравнивают фактические данные.

Анализ анкетных данных включает:

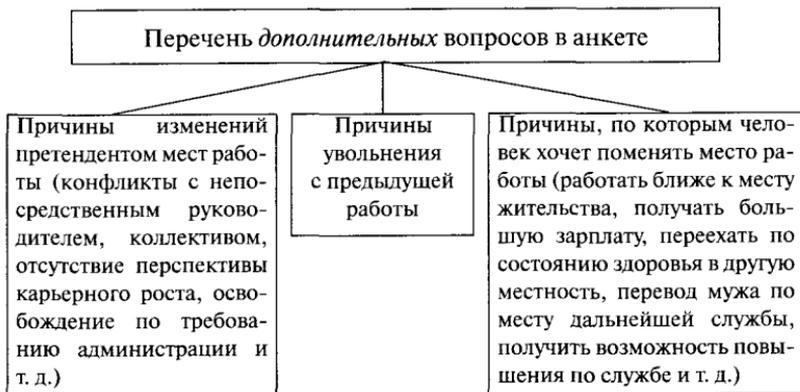
- ♦ биографический метод (анализ личных документов);
- ♦ контент-анализ (исследуется содержание текста анкеты).

Типовыми для всех форм анкет являются следующие группы вопросов: индивидуальная информация (имя, адрес, дата рождения, семейное положение и т. д.); образование (школы, колледжи, университеты, вечерние классы и т. д.); карьера (предыдущие места работы, зарплата); состояние здоровья; интересы и увлечения в свободное время; сведения о том, почему кандидат хочет получить именно

эту работу, его предложения; имена поручителей. Со стороны работника требуется представление достоверных документов, удостоверяющих его личность, трудовой книжки, в определенных случаях также документа об образовании, состоянии здоровья и других предусмотренных законодательством документов. Вместе с тем, работодателю запрещается требовать сведения о партийной или национальной принадлежности, происхождении и другие не предусмотренные законодательством сведения, которые имеют статус частной информации и могут быть использованы только с согласия самого лица. При изучении личных данных кандидата на вакантные должности (при проведении контент-анализа) нужно учитывать:

- ♦ внешний вид личных документов кандидата;
- ♦ разборчивость почерка и четкость изложения текста;
- ♦ содержание вопросов, на которые не дано полного ответа;
- ♦ наличие перерывов в работе, особенно если они значительны;
- ♦ противоречия в представленной в анкете информации.

Анкетирование связывается с собеседованием и помогает узнать дополнительную информацию о претенденте на вакантную должность.



Доскональное изучение и знание менеджером по персоналу личных данных кандидата на должность позволяет не только иметь некоторое представление о работнике, но и подготовиться к следующему с ним разговору; разработать требования относительно кандидата в соответствии с трудовыми функциями; показать социально-психологическую атмосферу в трудовом коллективе, где будет работать кандидат; продумать возможные перспективы его профессионального (карьерного) продвижения на рабочем месте.

**3. Собеседование, интервью.** Суть данного этапа состоит в активном обмене информацией между кандидатом и представителем организации. Целью интервью является оценивание ряда деловых и личных качеств кандидата на вакантное место: профессиональные знания и опыт работы, степень заинтересованности в данной работе, активность жизненной позиции или пассивность, целеустремленность и готовность работать с максимальной отдачей, степень самостоятельности в принятии решений и ответственность за результаты своей работы, стремление к лидерству, способность руководить и готовность подчиняться, уровень интеллектуальной активности, способность творчески подходить к решению проблем, готовность рисковать или излишняя осторожность, степень самокритичности и объективности оценок, честность и порядочность, умение хорошо говорить и слушать, внешность и манера поведения (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 51).

Психологи выделяют *четыре основных вида интервью*  
(Руденко А.М. Психологический практикум. — Ростов н/Д:  
Феникс, 2008. С. 321–322)

а) *неформальное интервью*, форма которого не определена заранее; последовательность и характер диалога не планируются, разным претендентам задаются разные вопросы в соответствии с направлением беседы; подобное интервью практикуется скорее для предварительной оценки претендентов, нежели для сбора информации о них

б) *типовое интервью*, представляющее собой интервью, процедура которого унифицирована для всех претендентов и предполагает методичный и тщательный опрос с целью выяснения всех деталей личности кандидата на вакантную должность; выясняется, почему человек выбрал свою специальность, почему покинул прежнее место работы, что он ценит в своей профессии и т. д.

в) *групповое интервью*, дающее возможность оценить работу кандидатов в коллективе

г) *ситуационное интервью*, которое предполагает искусственное создание интервьюером определенной ситуации, дающей ему возможность наблюдать за поведением потенциального работника

Одной из разновидностей ситуационного интервью является *стрессовое интервью*, при котором претендент сталкивается с событиями, обычно вызывающими у человека тревогу, страх и беспокойство (приглашение на собеседование нескольких кандидатов, провокации, неожиданные паузы, проявление неуважения к кандидату, опоздание менеджера); должность получает тот, кто стойко и мужественно переносит все испытания

Другая разновидность ситуационного интервью получила название *интервью «из корзины»*: перед кандидатом на должность ставится корзина с инструкциями, приказами, распоряжениями; разобравшись в них за определенный срок, он должен принять оптимальное решение; от того, какое это будет решение и как он обоснует его, зависит, будет ли он принят на данную должность

**4. Тестирование.** Профессиональная и психологическая подготовка претендента может проверяться не только в беседе с руководителем соответствующего подразделения, в решении практических задач, но и в процессе тестирования. В современной практике управления персоналом

наиболее часто применяются следующие типы *тестов*: тесты, определяющие общий показатель развития интеллекта и других способностей (данные тесты часто включают в себя числовые, словесные и пространственные задания); тесты, позволяющие определить степень квалификационной подготовки (квалификационные тесты); психологические тесты, показывающие степень проявления определенных личностных качеств. Чаще всего компании интересуют в первую очередь мотивация претендентов, их желание и готовность учиться на рабочем месте, умение творчески подходить к работе, работать в команде, правильно расставлять приоритеты. Большую важность приобретают такие характеристики, как общая эрудиция, письменная и устная грамотность претендента. Социальная активность — еще один фактор, приобретающий большой вес в последнее время.

*Стремление к обучению* — один из важнейших показателей для претендента. Большинство компаний имеют стандартный ознакомительный курс для «новичков», а также регулярные тренинги и курсы повышения квалификации в той или иной области. Решение о необходимости прохождения обучения чаще всего принимается непосредственным руководителем сотрудника. Поэтому претендент, демонстрирующий готовность обучения и переквалификации, скорее всего будет более предпочтителен для организации, чем претендент, не желающий в дальнейшем обучаться.

*Соответствие корпоративной культуре* компании — еще один важный аспект при выборе потенциального сотрудника. Так, компании, которые считают себя развивающимися, активными, агрессивными, более склонны принимать претендентов с явными лидерскими качествами, более амбициозных. Для компаний «семейного типа» и для клиентоориентированных должностей амбициозность, наоборот, может стать основной причиной отрицательного ответа соискателю, поскольку в таких случаях компании ищут «командных», «неконфликтных» претендентов.

Применение тестирования при отборе персонала преследует две *цели*: во-первых, провести отбор претендентов,

имеющих максимальные шансы на успех, во-вторых, отсеять претендентов, в отношении которых тестирование позволяет сделать вывод о несоответствии требованиям должности или профессии.

**5. Проверка рекомендаций.** В коммерческих структурах (в отличие от оформления на работу в государственные организации) работодатель имеет право попросить претендента представить рекомендательные письма. Это позволяет получить компетентную характеристику деловых качеств претендента еще до того, как он станет сотрудником предприятия. Наличие грамотно составленных рекомендательных писем служит дополнительным плюсом при приеме на работу. Рекомендательное письмо является подробной характеристикой деловых и профессиональных качеств рекомендуемого. Основное требование к рекомендации — полнота нужных сведений и лаконичность изложения.

**6. Медицинский контроль.** Кандидату на вакантную должность при поступлении на работу необходимо взять в организации направление на медицинский осмотр, в котором указываются фамилия, имя, отчество, дата рождения и вид работы, для которой работник освидетельствуется. Целью медицинского осмотра поступающего на работу является определение состояния его здоровья, в частности, возможности выполнения им определенных трудовых обязанностей. Конечно, далеко не все работники должны проходить медицинские обследования — в действующем законодательстве РФ четко определены категории работников, приведен перечень профессий, видов деятельности, производств и организаций, сотрудники которых подлежат обязательным медицинским осмотрам. И работодатель обязан не только проконтролировать прохождение ими этой процедуры, но и, в большинстве случаев, организовать за свой счет проведение медицинских осмотров как для уже работающих на предприятии сотрудников, так и для тех, которые только принимаются на работу. В направлении указывается перечень специалистов для прохождения медицинского

осмотра, которые должны сделать свое заключение о пригодности или непригодности работника. Чаще всего это участковый врач-терапевт, нарколога, психиатр, дерматолог, стоматолог, акушер-гинеколог (для женщин), оториноларинголог. Также дается заключение о данных флюорографического обследования (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 54).

**7. *Принятие решения о найме на работу.*** Результатом соглашения между работодателем и работником о приеме на работу является заключение трудового договора, в котором, согласно статье 57 Трудового кодекса РФ, должны указываться: фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя; существенные условия трудового договора (место работы, дата начала работы, наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием); права и обязанности работника и работодателя; характеристики условий труда; режим труда и отдыха; условия оплаты труда; виды и условия социального страхования, связанные с трудовой деятельностью.

При приеме на работу работодатель обязан определить рабочее место для работника, обеспечить его необходимыми для работы средствами, проинструктировать по технике безопасности, производственной санитарии, гигиене труда и противопожарной охране. Еще одной из обязанностей работодателя, возникающей непосредственно после заключения трудового договора, является заведение трудовой книжки на каждого работника в случае приема его на первое в трудовой деятельности рабочее место или внесение соответствующих записей в ней в случае изменения предыдущего места работы.

При оформлении документов о приеме на работу чрезвычайно важно не допускать орфографических, пунктуационных и стилистических ошибок. Ведь шансы человека на

получение работы или продвижение по службе в значительной степени зависят от его умения грамотно писать. Согласно проведенному исследованию, 80% руководителей сообщили, что в их практике были случаи, когда они отказывали претенденту только на том основании, что его резюме и аппликационное письмо были написаны с орфографическими, пунктуационными или грамматическими ошибками. И 99% руководителей согласились с тем, что неграмотность служит помехой в продвижении человека по службе (Руденко А.М. Психологический практикум. — Ростов н/Д: Феникс, 2008. С. 321). Часто ошибки в письме оцениваются как недостаточность общего интеллектуального уровня человека. Поэтому работу над своей орфографией человеку, желающему достичь больших успехов в карьере, следует воспринимать не как скучное занятие, а как весомый вклад в багаж секретов карьерного роста.

Вместе с тем лица, принимающие решение о принятии кандидатов на работу, не застрахованы от ошибок. Перед тем как анализировать возможные ошибки при приеме на работу, надо определить, в каких случаях прием на работу специалиста определенной профессии следует считать неудачным. Как правило, работодатели называют ошибкой прием работника, не оправдавшего их надежд при выполнении соответствующих профессиональных задач как в содержательной части, так и в результативности. Кроме того, ошибкой считается отсутствие либо наличие у нового работника определенных морально-психологических качеств, которые не позволяют положительно влиять на развитие организации или ее подразделения.

Все ошибки работодателей при принятии новых сотрудников на работу условно можно разделить на две группы — случайные (вызванные различными недоразумениями) и систематические. Систематическая составляющая ошибки при принятии новых работников на работу является совокупностью отдельных ошибок и разногласий.



## ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ К ГЛАВЕ 2

1. *Пенсионеры, инвалиды и лица, находящиеся в местах лишения свободы, относятся к категории:*

- а) занятых;
- б) свободных;
- в) безработных;
- г) находящихся вне совокупной рабочей силы.

2. *Безработица, связанная с колебаниями спроса на рабочую силу, обусловленными циклически чередующимися спадами и подъемами производства, носит название:*

- а) сезонной;
- б) циклической;
- в) структурной;
- г) функциональной.

3. *Для того чтобы безработица не прогрессировала и ее показатель оставался на стабильном уровне, необходимо ежегодное увеличение валового национального продукта (ВНП):*

- а) примерно на 1,7%;
- б) примерно на 2,7%;
- в) примерно на 3,7%;
- г) примерно на 4,7%.

4. *Основной состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений и общественных организаций носит название:*

- а) трудовые ресурсы;
- б) трудовые резервы;
- в) трудовые запасы;
- г) трудовые источники.

5. *Что такое сущность проектирования рабочего места (процесса)?*

- а) интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием трудовых кадров;
- б) исследование рабочего места через деятельность, которая на нем совершается;
- в) выбор рационального сочленения рабочих элементов, обязанностей и задач работника, чтобы он достигал наилучших результатов и сам получал при этом чувство удовлетворения;
- г) процесс формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы.

6. *Что из перечисленного не относится к методам набора персонала из внутреннего источника?*

- а) внутренний конкурс;
- б) совмещение профессий;
- в) обращение в центры занятости;
- г) ротация.

7. *Что такое ротация?*

- а) повышение (или понижение) в должности;
- б) повышение уровня квалификации;
- в) смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации;
- г) перечень основных обязанностей, требующихся знаний и умений.

8. *Какой метод отбора кадров до сих пор является наиболее распространенным?*

- а) собеседование;
- б) испытание;
- в) тестирование;
- г) профотбор.

9. При каком виде интервью претендент на вакантную должность сталкивается с событиями, обычно вызывающими у него тревогу, страх и беспокойство?

- а) при неформальном;
- б) при стрессовом;
- в) при интервью «из корзины»;
- г) при групповом.

10. Что из перечисленного не нужно делать, чтобы достичь положительного исхода собеседования?

- а) выглядеть опрятно и одеться в традиционном стиле;
- б) использовать крепкое рукопожатие в сочетании с естественной улыбкой;
- в) начинать беседу с вопроса о зарплате;
- г) внимательно слушать интервьюера.

# ГЛАВА 3

## АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

---

### 3.1. Адаптация персонала: определение, основные виды и уровни

В современных условиях в процессе управления персоналом набор подходящих кадров, которые будут трудиться на благо организации, является лишь началом. Для успеха общего дела руководству необходимо позаботиться о повышении личностного и трудового потенциала персонала, поскольку его развитие приводит к росту производительности труда и прибыльности предприятия. Одной из первостепенных задач управления персоналом в организации после привлечения необходимых кадров является управление трудовой адаптацией. В мировой практике менеджмента много внимания уделяется процессу адаптации персонала к новым условиям труда, к условиям внешней и внутренней среды.

Существует много определений понятия «адаптация», различных подходов к структуре и формам профессиональной адаптации. *Адаптация* (от лат. *adaptation* — приспособление) представляет собой приспособление, привыкание работника к требованиям профессии и нормам, необходимым для выполнения трудовых операций. Это процесс знакомства нового сотрудника с деятельностью и организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. Понятие «адаптация» заимствовано из биологии, применяется в медицине, психологии, социологии и в других сферах науки.

Существует несколько подходов к классификации видов адаптации.

## Виды адаптации

№	Критерий классификации	Характеристика
1	По субъекту адаптации	Выделяется адаптация работника (процесс приспособления работника к организации) и адаптация организации (процесс приспособления трудовой среды к работнику)
2	По уровню	Выделяется первичная адаптация (для лиц, не имеющих трудового опыта) и вторичная адаптация (для лиц, которые уже работали в трудовых коллективах)
3	По субъектно-объектным отношениям	Выделяется активная адаптация (участник адаптации пытается влиять на организационную среду с целью ее изменения) и пассивная адаптация (работник не пытается повлиять на трудовую среду)
4	По сфере влияния	Выделяется адаптация к новой должности (введение работника в новую должность), реинтеграция (для работников, занявших должность после долгого отсутствия, например в связи с болезнью, декретом, командировками), адаптация к снижению в карьере (адаптация работников, занимающих должности ниже предыдущих) и адаптация к освобождению (высвобождение в связи с выходом на пенсию, реорганизацией и ликвидацией организации)
5	По степени завершенности процесса	Выделяется полная адаптация (характеризуется высокими показателями приспособления работника ко всем аспектам организационной культуры), частичная адаптация (работник приспособился только к отдельным аспектам трудовой среды) и дезадаптация (работник не смог приспособиться ни к какому из аспектов трудовой деятельности в организации)

№	Критерий классификации	Характеристика
6	По видам деятельности	Выделяется профессионально-производственная адаптация (приспособление к условиям и режиму труда), общественно-политическая адаптация (приспособление к общественной составляющей труда в организации, социальному статусу), межличностная адаптация (привыкание к стилю общения в коллективе, к традициям и нормам поведения), личностная адаптация (самореализация, личностный рост, стремление к интеллектуальному и нравственному самосовершенствованию)
7	По содержанию	Выделяется организационная адаптация (понимание своей роли в организационной структуре, изучение и приспособление к системе иерархических связей в организации), психофизиологическая адаптация (привыкание работника к психологическим и физиологическим условиям труда), социально-психологическая адаптация (приспособление работника к взаимоотношениям в коллективе), экономическая адаптация (знакомство с экономическим механизмом управления организацией, системой оплаты труда и вознаграждения) и профессиональная (приспособление имеющихся знаний, умений и навыков к должностным обязанностям, особенностям профессии)

Классификацию *адаптации по содержанию* рассмотрим подробнее, ведь она наиболее широко раскрывает все аспекты полного введения работника в организацию и его приспособления к профессии.

*Организационная адаптация* работника состоит в приспособлении к новому месту работы, должностным обязанностям, уровню ответственности, статусу. При такой адаптации работник изучает организационную структуру, определяет свое место и задачи своего структурного подразделения

в организационном механизме, знакомится с правилами внутреннего распорядка, ведением деловой документации, системой иерархических связей в организации. Работник должен четко понять механизм реализации своих полномочий, овладеть процедурой и техникой выполнения возложенных на него должностных задач.

*Психофизиологическая адаптация* работника — это привыкание к психологическим и физическим нагрузкам, связанным с условиями труда, расписанию рабочего дня, особенностям дисциплины на рабочем месте. Физиологический аспект этой адаптации заключается в приемлемых санитарно-гигиенических условиях рабочего места: освещенности, отсутствии шумов, комфортной температуре, безопасности труда, наличии рабочего места, его оснащение и присутствие необходимой техники для выполнения задач и т. п. Психологический аспект психофизиологической адаптации связан с когнитивными процессами человеческой психики (память, внимание, чувство, представление информации, логическое мышление, воображение, способность к принятию решений). Успешная адаптация работника зависит от его собственной психики, стрессоустойчивости, способности выдерживать психическое напряжение, концентрации памяти и воли на наиболее значимых аспектах трудовой деятельности.

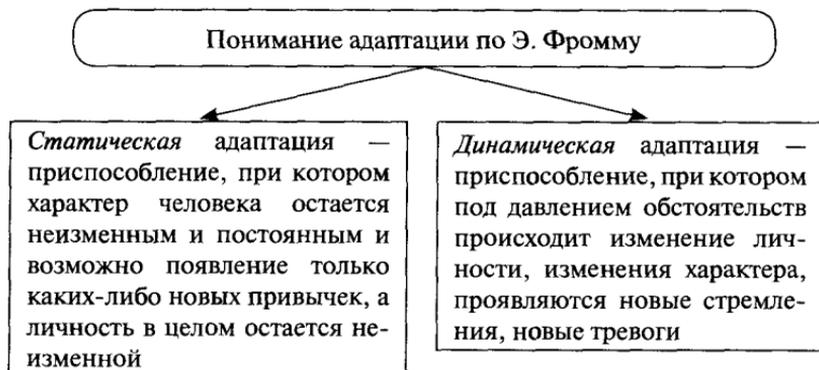
*Социально-психологическая адаптация* работника состоит в приспособлении к взаимоотношениям в коллективе, морально-психологическому климату, нормам поведения, традициям и правилам организации, пониманию формальных и неформальных правил обращения с сотрудниками и гражданами, своего социального статуса в коллективе. Успех такой адаптации заключается в налаживании коммуникативных связей с руководством, сотрудниками структурного подразделения, коллегами, конструктивности трудового поведения, налаживании диалогового взаимодействия со всеми членами коллектива. Эта адаптация зависит от

принятия и уважения работника со стороны коллектива и от психологической культуры самого работника, его характера, стиля общения, конфликтности, способности контролировать эмоции, этики поведения. При такой адаптации важно принятие работником корпоративных ценностей и ощущение принадлежности к трудовому коллективу, совместной работе, целям организации.

*Экономическая адаптация* состоит в понимании экономического механизма функционирования организации и условий экономического вознаграждения результатов собственной деятельности. При такой адаптации работник выясняет условия оплаты труда, премирования, других мероприятий материального обеспечения и в соответствии с этим определяет возможную степень удовлетворенности собственных материальных потребностей. У работника формируется система ожиданий относительно материального обеспечения результатов труда, система внутренней мотивации. Если материальные меры вознаграждения не соответствуют желаемым, то зарождается демотивация, которая негативно влияет на результаты деятельности, замедляет процесс прогрессивной адаптации, может привести к мыслям об освобождении от должности.

*Профессиональная адаптация* работника — это активное освоение профессии, ее тонкостей и специфики, необходимых знаний, умений и навыков, приемов, способов принятия решений на конкретной должности. Эта адаптация включает в себя два аспекта: адаптацию работника к профессии и адаптацию к должностным обязанностям.

Одним из самых интересных подходов к рассмотрению социальной адаптации и адаптированности личности является исследование психолога, социолога и философа *Эриха Фромма* (1900–1980). В контексте объяснения понятия адаптации Э. Фромм указывает на то, что человеческая сущность является результатом исторической эволюции, и разграничивает понятия адаптации личности к внешним условиям.



В отличие от профессиональной адаптации психологическая требует концентрации внимания на учете индивидуальных особенностей личности. Психологическая адаптация личности в трудовом коллективе может проходить по нескольким уровням.

Уровни психологической адаптации (Социальная психология личности в вопросах и ответах: учебное пособие / под ред. проф. В.А. Лабунской. — М.: Гардарики, 1999. С. 33)

**Целенаправленный конформизм** — человек приспосабливается, знает нормы своего поведения в организации, но внешняя видимость согласия с нормами социальной среды сопровождается следованием своей системе ценностей

**Ассимиляция**, или полное приспособление, — когда лицо полностью отказывается от своих предыдущих ценностей и принимает систему ценностей новой среды

**Взаимная терпимость** — взаимодействующие субъекты проявляют взаимную толерантность к ценностям и формам поведения друг друга

**Аккомодация** как наиболее распространенная форма социальной адаптации — возникает на основе терпимости и проявляется во взаимных уступках, что означает признание лицом ценностей социальной среды и признание средой индивидуальных особенностей человека

Очевидно, что для организации ассимиляция нового работника является лучшим показателем адаптации и вхождением его в новую среду.

В социальной жизни адаптация долгое время понималась только как односторонний процесс приспособления личности к социальным условиям. Но сегодня установлено, что одновременно с этим происходит и преобразующее влияние личности на группу: человек, начавший работу в организации, принимая ее требования, занимает определенную позицию в организации и так или иначе влияет на ее деятельность, а также на динамику внутригрупповых процессов.

Профессиональная адаптация одинаково важна как для организации, так и для самого работника. Безусловно, для любой организации персонал является основой успешного функционирования. В свою очередь, для работника, который проводит на работе большую часть своего времени, значение имеет психологический комфорт и удовлетворенные условиями труда в общем.

Эффективность работы коллектива находится в пропорциональной зависимости от процесса трудовой адаптации, оказывающей непосредственное влияние на качественные показатели работы коллектива в целом.

### **3.2. Основные этапы, методы и критерии процесса адаптации**

Адаптация — процесс поэтапный. Трудовая адаптация начинается, как правило, с *ознакомления* (получения информации о новой профессии), которое сменяется *приспособлением* (усвоением норм и ценностей организации), *ассимиляцией* (полным вхождением работника в состав группы) и, наконец, *идентификацией* (отождествлением целей работника с целями организации).

Процесс адаптации условно можно разделить на четыре этапа.

### Характеристика основных этапов процесса адаптации

№	Этап	Его характеристика
1	<i>Оценка уровня подготовленности новичка</i>	Оценка проводится с целью разработки результативной программы адаптации. Во время нее определяется, каковы знания и опыт работника в аналогичной сфере, прогнозируется срок адаптации работника, определяются основные проблемы вхождения работника в организации
2	<i>Ориентация</i>	Во время этого этапа происходит практическое знакомство нового работника с обязанностями, условиями труда и требованиями, которые к нему выдвигаются со стороны организации. На этом этапе привлекаются непосредственные руководители организации и представители служб персонала
3	<i>Действенная адаптация</i>	На данном этапе новый сотрудник приспосабливается к своему месту, статусу в организации, что в значительной мере обуславливается его введением в межличностные отношения в коллективе. Важно во время этого этапа дать возможность новому сотруднику проявить свою компетентность, помочь ему определить недостатки, проводить оценку результативности. Руководители, специалисты служб персонала и коллеги во время этого этапа должны проявлять лояльность к новому работнику, максимально демонстрируя поддержку
4	<i>Функционирование</i>	Этот этап завершает адаптацию нового работника, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем, переходом к стабильному, результативному выполнению обязанностей

Как показывает практика, около 80% новых работников увольняются по собственному желанию, принимают такое решение в первый день работы, остальные — во время первой недели. Итак, компания фактически имеет максимум неделю, чтобы начинать программу адаптации сотрудника. В среднем процесс адаптации нового работника к организа-

ции составляет от трех до двенадцати месяцев при наличии программ адаптации. Если процесс адаптации не регулируется, то он замедляется и составляет год-полтора. Также самым сложным периодом как для нового работника, так и для организации являются первые два-три месяца, во время этого периода профессиональные и личностные качества нового работника постоянно оцениваются со стороны руководства и коллег.

Ученые-экономисты *Борис Генкин* и *Ирина Никитина* приводят 8 основных *методов адаптации* (Генкин Б.М., Никитина И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник. — М.: Норма: ИНФРА-М, 2013)



Судить о степени адаптированности сотрудника можно по различным *критериям адаптации*. В то время как *объективные* критерии характеризуют степень реализации сотрудником норм и правил, принятых в организации, *субъективные* критерии сигнализируют о степени его личной удовлетворенности от работы в данной организации, социальной группе и качества собственного труда. Иными словами, можно считать, что новый сотрудник успешно адаптировался, если:

- ♦ работа стала для него привычной и не вызывающей чувства напряжения, страха или неуверенности;
- ♦ он квалифицированно выполняет конкретные порученные ему задания;
- ♦ его поведение соответствует установленным организацией требованиям;
- ♦ у него есть желание совершенствоваться, развиваться, расти профессионально;
- ♦ работник установил нормальные деловые контакты с сотрудниками;
- ♦ работник установил дружеские связи с некоторыми членами коллектива.

Процесс адаптации зависит от психологических особенностей человека и от собственного подхода к решению этой ситуации, от выбора им стратегии адаптации. *Пассивная стратегия адаптационного поведения* характерна для людей, находящихся в состоянии социального и эмоционального шока, и проявляется в попытке человека сохранить свое психофизиологическое здоровье, не принимать условий внешней среды. Пассивная стратегия адаптации обуславливается личностными свойствами, формирующими такой тип личности, в структуре которой доминирующими являются чрезмерная осторожность, педантичность, ригидность, преимущество регламентации над творчеством, ориентация на принятие коллективно выработанного решения, тяга к обезличиванию, полное принятие всех социальных норм, чрезмерная ответственность. В трудовой деятельности такие личности имеют чувство тревоги, потери, непреодолимости препятствий, прошлое им кажется прекрасным независимо от реальности, настоящее воспринимается драматично. Сотрудники должны быть готовы к появлению агрессивных реакций со стороны нового сотрудника по отношению к окружающим и к самому себе, человек боится взять на себя ответственность за принятие рискованных решений, при адаптации такие личности нуждаются в

помощи извне, ожидают поддержки со стороны руководства и коллег.

Основой *активной стратегии адаптации* является реалистичное отношение к внешней среде, способность личности замечать не только отрицательные, но и положительные моменты действительности. При такой стратегии работник воспринимает трудности как временные, как шаг к саморазвитию, он ориентируется на собственные резервы, способен нести ответственность за свои действия и решения. Эту стратегию выбирают личности, имеющие такой психологический портрет: уверенность в себе, эмоциональную устойчивость, высокую самооценку, коммуникабельность, высокую личностную ответственность, легкость налаживания коммуникаций в социуме, решительность в принятии решений.

Следует отметить, что адаптация произойдет наиболее оптимально, если сотрудник всегда будет помнить, что во всякий труд следует входить постепенно, что успешной адаптации способствует ритмичная и равномерная работа, в которой сочетаются систематичность деятельности и привычная последовательность выполнения операций. При этом необходимо помнить и о простом правиле чередования труда и отдыха. Разумеется, каждый работник выбирает свой стиль работы, который во многом зависит от его индивидуальных особенностей и который определяет специфику не только профессиональной адаптации, но и карьеры в целом.

### **3.3. Основные виды карьерных стратегий и типология карьеристов**

В условиях рыночной экономики для управления персоналом актуальными становятся проблемы, связанные с построением и развитием карьеры, поскольку именно данный процесс дает возможность человеку реализовать свои способности, возможности и потребности.

**Карьера** (от фр. *carrière* — бег) — это продвижение в какой-либо сфере деятельности; достижение известности, славы, выгоды. Это своеобразный поиск себя, своего пути и достижение успеха в нем.

Карьера объединяет объективное (расширение навыков, появление новых способностей) и субъективное (восприятие человеком своего труда, личностные суждения о трудовой деятельности, ожидаемые пути самореализации и удовлетворения трудом); неотъемлемой частью карьеры являются статусные переходы (поступательное движение по служебной лестнице); карьера — это характерное свойство коллективов, организаций (последовательная перемена вида труда в рамках отдельной организации); именно карьера объединяет индивида с социальной структурой.

В управлении персоналом выделяют три *подхода* к изучению карьеры.

1. *Социально-психологическое* направление определяет карьеру как продвижение человека в организационной иерархии, последовательность занятий в течение жизни и как один из показателей индивидуальной профессиональной жизни человека, достижения желаемого статуса и соответствующего уровня жизни, а также достижения признания и славы.

2. *Управленческое* направление рассматривает карьеру как совокупность должностей, которые работник занимает на данный момент времени (фактическая карьера) или может занимать (плановая карьера); рассматривает карьеру как звено, связывающее стремление индивида и социальные системы.

3. *Социально-экономическое* направление определяет карьеру как динамику уровня образования и квалификации работника в течение трудовой жизни и должностных передвижений, а также как поведение, связанное с накоплением и использованием человеческого капитала в течение рабочей жизни.

Выбор *карьерных стратегий* — это активный процесс развития обобщенных, устойчивых, осознанных и реалистичных представлений о самом себе и своем месте в профессиональной сфере. На этот выбор влияют макросоциальные (ситуация на рынке труда, политика государства), микросоциальные (семья и т. п.) и личностные факторы (карьерный потенциал личности, индивидуально-психологические свойства).

*Виды карьерных стратегий* зависят от времени, сроков, специфики и характера продвижения человека по служебной лестнице. При этом выделяются несколько видов карьерных стратегий.

♦ *Типичная карьера* подразумевает постепенное продвижение человека по мере роста профессиональной компетентности к вершинам иерархии. Продолжительность такой карьеры обычно в среднем равна 35—40 годам, во время которых человек последовательно занимает от восьми до двенадцати должностных позиций.

♦ *Атипичная карьера* предполагает стремительный взлет или падение в должностном продвижении человека, сопровождающиеся перескакиванием через одну, а то и две ступеньки профессиональной иерархической лестницы.

♦ *Скоростная карьера* предполагает достаточно стремительное, но при этом последовательное движение человека по вертикали должностей. Скоростная карьера по времени становится короче типичной в два-три раза. Если для типичной карьеры средняя продолжительность нахождения в должности составляет от трех до четырех лет, то при скоростной карьере — от года до двух лет.

♦ *Десантная карьера* предполагает готовность ее приверженцев занимать любую должность, зачастую при спонтанном замещении должности.

♦ *Непрерывно-прогрессивная карьера* характеризуется развитием по восходящей прямой с характерным отличием каждой последующей стадии от предыдущей расширением

масштабов деятельности и более высоким уровнем применения способностей.

♦ *Прогрессивно-прерывистая карьера* характеризуется формой периодических подъемов и спадов при продвижении вверх по служебной лестнице.

♦ *Внутриорганизационная карьера* связана с последовательным прохождением работником всех этапов развития профессионализма внутри одной организации. Работник в данной организации обучается, потом поступает на работу, получает развитие и поддержку индивидуальных профессиональных способностей, рост профессиональной компетенции, отсюда же уходит на пенсию. Внутриорганизационная карьера бывает специализированной и неспециализированной.

♦ *Межорганизационная карьера* предполагает аналогичное последовательное прохождение работником всех стадий развития профессионализма, но в разных организациях. Эта карьера также может быть специализированной и неспециализированной.

♦ *Вертикальная карьера* характеризуется повышением в должности, подъемом на более высокое положение структурной иерархии, сопровождающееся более высоким уровнем оплаты труда.

♦ *Горизонтальная карьера* предполагает усложнение или расширение должностных обязанностей на прежней должности с адекватным изменением вознаграждения.

♦ *Ступенчатая карьера* соединяет в себе элементы вертикальной и горизонтальной карьеры.

♦ *Специализированная карьера* связана с последовательным прохождением работником всех этапов развития профессиональной компетенции как в одной, так и в разных организациях, но в рамках одной профессии и конкретной области деятельности, в которой он специализируется.

♦ *Неспециализированная карьера*, особенно широко развитая в Японии, базируется на убеждении, что руководитель

обязан быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

♦ *Центростремительная карьера* характеризуется движением к руководству организации. В данном случае работник может занимать рядовую должность в каком-либо из подразделений организации, при этом уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

♦ *Замедленная карьера* характеризуется пребыванием человека на отдельных должностях более пяти-шести лет, при этом наступает стагнация и «застревание» в должности. Наступает застой — особая карьерная ситуация, при которой в течение длительного времени (пяти-восьми лет) отсутствуют существенные изменения.

♦ *Скрытая карьера* является доступной имеющему обширные деловые связи вне организации ограниченному кругу людей и наименее очевидной для окружающих.

Таким образом, имеются самые разные способы построения карьеры. Но в любом случае, для того чтобы ее построить наиболее эффективно, необходимо знать основные особенности планирования и реализации карьеры.

#### **3.4. Характеристика особенностей планирования и реализации карьеры**

Выбор карьеры является одним из самых ответственных и сложных выборов в жизни человека. От принятия конкретного решения по вопросам карьеры в дальнейшем будет зависеть не только финансовое благополучие человека, но и его личная жизнь. Окружение человека, его предпочтения, ценностная система, вкусы, наличие друзей и противников —

высказывают сходные суждения о достоинствах и недостатках человека, то, возможно, они правы. Однако для более точного ответа следует воспользоваться специальными психологическими тестами для определения своих способностей (тесты интеллекта, тесты достижений и тесты специальных способностей). На сегодняшний день разработаны тесты, которые могут предсказать успешность или неуспешность человека практически в любой области профессиональной деятельности. Это позволит вам определить свои способности, однако не решит другую проблему. Как говорится, рожденный ползать летать не может. Но если хорошо умеешь ползать, однако не хочешь этого? Если тебе, образно говоря, близки слова героя из мультфильма «А мне летать охота!» Что делать в этом случае? (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А. М. Руденко [и др.]; под ред. А. М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 71).

**3. Уточните свои интересы и ценности.** Правильный выбор профессии, приносящей удовлетворение, во многом зависит от того, как вы определите свои интересы. Вместе с тем наличие интереса к определенной деятельности вовсе не доказывает пригодности к ней. Мечтающий о карьере космонавта человек не обладает хорошим здоровьем или мечтающий о карьере композитора человек может сочинять музыку уровня «собачьего вальса». Как далеко продвинется карьера таких людей в выбранной ими профессии композитора или космонавта? Поэтому необходимо соизмерять свои возможности и свои желания. Кроме этого, необходимо уточнять свои ценностные ориентации. Для этого также можно применять различные специальные опросники и тесты. Подумайте, каковы ваши ожидания от своей карьеры? Какой уровень дохода вас устроит? Что является для вас наиболее важным: власть, деньги или слава? Вам больше нравится работать в большой или маленькой организации? К какому результату вы стремитесь? Вы планируете жить в

маленькой провинциальной деревушке, в маленьком городке, в крупном городе или мегаполисе? Насколько вы готовы к командировкам или длительным отъездам? Какой способ работы вам нравится — в группе или в одиночку? Сможете ли бывать за границей? Хотите ли вы работать в строго определенных рамках или сами организовывать и планировать свою деятельность? Люди с ярко выраженной потребностью в достижении цели получают удовольствие от работы, требующей творческого подхода, а люди с неудовлетворенной потребностью в безопасности обычно ориентированы на четко определенную, рутинную работу. К какому типу вы себя отнесете?

#### **4. Проведите оценку культурных и гендерных факторов.**

И в наши дни, к сожалению, значительная часть женщин вынуждена работать на низкооплачиваемых должностях. Путь женщины по карьерной лестнице медленнее по сравнению с мужчинами. Многие женщины работают на низкооплачиваемых работах из-за вынужденного совмещения работы с семейными обязанностями. Для многих женщин являются проблематичными служебные командировки. Они не меньше мужчин проявляют интерес к своей работе, однако жизненные обстоятельства часто ограничивают карьеру женщин. В основном женщине приходится совмещать служебные, супружеские и родительские функции. В большинстве семей традиционно ответственность за ведение домашнего хозяйства и воспитание детей возлагается на женщину.

Профессиональному росту женщины мешает специфика ее гендерной роли, которая подрывает настойчивость женщины в преодолении творческих кризисов в работе. Так, мужчина-профессионал обязан преодолевать внешние и внутренние препятствия в профессии, у него отсутствует «запасной вариант», нет возможности выбрать вариант «посидеть дома, заняться хозяйством, ребенком». Большинство женщин знает, что они в случае профессиональной неудачи всегда могут «спрятаться» в мире семьи.

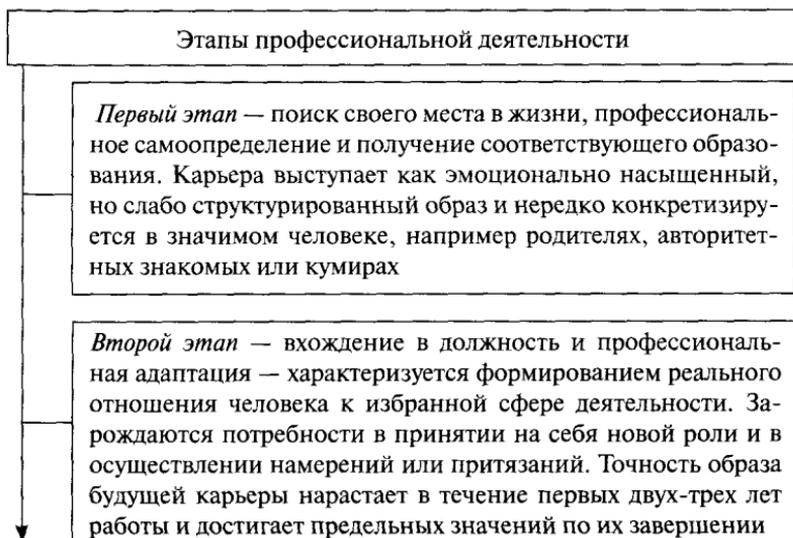
Став на путь карьерного роста, женщина часто отказывается от традиционных женских ценностей и качеств, которые стали частью ее личности, чтобы не идти вопреки нормам, принятым в деловом мире, ведь основой достижения карьерного успеха у женщин является преобладание деловой направленности в структуре их личности. Поэтому неудивительно, что женщины, которым удастся сделать карьеру и добиться руководящей должности, очень часто остаются одиночками. Все эти факторы необходимо учитывать при выборе карьеры. Успешная карьера дается немалой ценой. Нужно определить с самого начала своего профессионального пути, не слишком ли тяжело будет бремя карьеры. Кроме того, следует учитывать влияние культурных стереотипов. Например, в России традиционно в медицине задействованы в основном женщины, а в США врачами и дантистами работают в основном мужчины. Состояние культуры современного общества и наличие традиций решающим образом определяют, в какой мере мы можем добиться карьерного успеха. Нужно попытаться выяснить, есть ли будущее у той или иной профессии, степень ее востребованности в том или ином регионе страны и т. д.

**5. Проведите анализ рынка труда.** При выборе карьеры необходимо оценивать и возможность будущего трудоустройства. Далеко не каждый может стать президентом Российской Федерации. Равно как и честолюбивая мечта о первом полете на Юпитер пока, наверное, останется мечтой, так как никто туда лететь не собирается. Даже те специальности, которые в настоящее время пользуются спросом, в будущем могут оказаться ненужными. Техника шагает вперед, вытесняя собой рутинный труд человека, но в то же время и ликвидируя рабочие места. Конечно, есть и стабильные сферы деятельности, такие, например, как медицинские и похоронные услуги, образование и наука, политика и религия, экономика и юриспруденция и т. д. Однако спрос на профессии дворника, грузчика или кондуктора в развитых странах заметно сокращается (Управление человеческими

ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 72).

**6. Узнайте о рабочих условиях и необходимых требованиях.** Во-первых, необходимо выяснить, какие практические навыки, умения и знания необходимы для вашей работы (к примеру, коммуникативные навыки, быстрота реакции, острый слух, хорошая память, стопроцентное зрение или специальная подготовка). Во-вторых, необходимо выяснить, каковы условия труда специалистов выбранной сферы деятельности (например, работа в отдельном кабинете или в общей комнате, в помещении или на улице, с униформой или без нее, с нормированным или ненормированным графиком работы и т. д.).

Можно выделить *четыре закономерных этапа* профессиональной деятельности, которые, как правило, проходит работник, желающий построить карьеру (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 73).



*Третий этап* — становление в должности — характеризуется формированием соответствующих умений, приобретением навыков прогнозирования и конкретизации социальных ожиданий, связанных с данной профессиональной деятельностью. Расширяется круг интересов и изменяется система потребностей, актуализируются мотивы деятельности, возрастает потребность в самореализации и саморазвитии, повышается активность личности. Накапливается опыт, повышается квалификация и компетентность, развиваются умения и навыки, а также личностно-деловые, профессионально важные качества, осваиваются новые алгоритмы решения профессиональных задач. Повышается психологическая готовность к деятельности в различных, в том числе нестандартных, ситуациях

*Четвертый этап* наступает тогда, когда человек оценивает свою профессиональную карьеру как личностно значимый факт и удовлетворен результатами собственной активности

Факторами успешной карьеры могут выступать хорошее знание своих сильных и слабых сторон, благоприятный случай, рациональный подход к выбору профессии, возможности, предоставляемые социально-экономическим статусом семьи (связи, образование), четкое планирование.

*Процесс планирования индивидуальной карьеры* начинается с изучения потребностей работников, их интересов, анализа соответствия потенциала исполнителей должностным требованиям, способствующим недопущению стихийных перемещений работников, предоставления карьере целенаправленного характера, соответствия работника (уровня его профессионализма, личных качеств) рабочему месту.

Основой планирования карьеры часто становится так называемая *карьерограмма*.

Карьерограмма — перечень должностных и профессиональных обязанностей работника в организации (или вне ее), определяющий оптимальный путь развития профессионала для занятия им определенной должности в органи-

зации. Карьерограмма — это специализированный формализованный образец пути специалиста для получения необходимых знаний и овладения нужными навыками и приемами для эффективной работы на конкретном месте.

Фиксированной формы карьерограммы не существует.

*Преимущества* от разработки карьерограммы заключаются в следующем

1. Имея продуманное представление о карьерных планах, работник может принимать более взвешенные решения относительно карьеры (избирать компании, у которых есть именно те возможности, которые интересны; целенаправленно работать и развиваться в компании, чтобы претендовать на следующую карьерную ступеньку; переходить в другую компанию, если долго работает на одной должности или не имеет возможности развиваться дальше)

2. Повышение ответственности за личное развитие и сфокусированность действий по развитию. Имея четкое понимание того, какие знания и навыки нужны, работники уйдут от ненужных временных затрат

3. Четкое видение собственного карьерного пути и понимание того, что необходимо сделать для перехода на следующую ступень, стимулирует работников к профессиональному и личностному росту, получению тех знаний и навыков, которые им понадобятся для следующего карьерного шага

Работник может самостоятельно составить для себя карьерограмму, включающую карьерные планы как на текущем месте, так и вне его. Карьерограмму можно разрабатывать для разных горизонтов: на два-три года, пять-десять лет и т. п. При разработке далеко идущих планов важно возвращаться время от времени к имеющемуся плану и корректировать его в зависимости от ситуации на рынке, глобальных

изменений в бизнесе и экономике страны, изменений в личной жизни. Составляя карьерограмму, можно:

- ♦ использовать свои знания о собственной профессии, уровне иерархии в компании в рамках своего департамента, отдела и т. п.;
- ♦ обратиться за советом к более опытным коллегам или знакомым, которые успешно прошли такой путь и могут дать рекомендации;
- ♦ использовать научные источники и бизнес-литературу;
- ♦ обратиться за советом к профессиональному HR-консультанту (рекрутинговое агентство).

Любой человек осуществляет планирование своего будущего с опорой на свои потребности и с учетом социально-экономических условий. Нет ничего удивительного в том, что работник желает знать перспективы своего служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить.

### **3.5. Психологические основы достижения карьерного успеха**

Выделим некоторые аспекты начального этапа профессиональной деятельности, знание и учет которых помогут молодому сотруднику со временем добиться карьерного успеха (Руденко А.М. Психологический практикум. — Ростов н/Д: Феникс, 2008. С. 324–326).

**1. Демонстрация результатов работы и скромность личности.** На начальных этапах работник знакомится со следующим парадоксом: с одной стороны, ему нужно благоприятно зарекомендовать себя, показать, на что он способен, с другой — ему требуется быть как можно сдержаннее, чтобы коллеги не почувствовали в нем сильного соперника и не постарались «обратить с дистанции» пока не поздно. Поэтому новичкам можно посоветовать, с одной стороны, быть

сдержаннее и не делиться своими планами с сослуживцами, а с другой — добросовестно и качественно выполнять то, что предписано должностными обязанностями.

**2. Внимание к факторам гигиены труда.** Для достижения той или иной профессиональной цели необходимо иметь благоприятные орудия и условия труда. Фредерик Герцберг назвал подобные внешние обстоятельства и условия труда факторами гигиены труда. Внимание к факторам гигиены труда повышает не только самооценку и мотивацию сотрудника, но и преданность своему делу.

**3. Выбор способа продвижения.** В начале карьерного пути человек может избрать несколько вариантов продвижения. Первый из них — не рисковать и выполнять рутинную работу, второй — стремиться к самосовершенствованию и к новым возможностям применения своих навыков.

**4. Выбор стратегии и тактики отношений с коллегами.** Не секрет, что отношения с коллегами могут стать главной причиной желания или нежелания человека менять место работы. От психологического климата в коллективе зависит продуктивность работы.

*Социально-психологический климат* (от греч. *klima* — уклон) является одним из аспектов межличностных отношений, проявляется в виде совокупности психологических условий, способствующих или противоречащих продуктивной общественной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

Социально-психологический климат проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и коллективное мнение, индивидуальное самочувствие в коллективе. Эти эффекты имеют отражение во взаимоотношениях, связанных с процессом труда и решением общих задач коллектива. Содержательная характеристика психологического климата связана, как правило, с самочувствием человека в коллективе (настроением, удовольствием, психологическим комфортом), когда самочувствие людей переносится на их отношение к труду и к другим членам коллектива, на межличностные отношения, на

общие отношения (Руденко А.М. Психологический практикум. — Ростов н/Д: Феникс, 2008. С. 326).

Одной из серьезнейших психологических проблем карьерного успеха является *моббинг* (*mobbing*) — психологические притеснения, преимущественно групповые, работника со стороны работодателя или других работников, включающие в себя постоянные негативные высказывания, постоянную критику в адрес работника, его социальную изоляцию внутри организации, исключение его из служебных действий, социальных контактов, распространение о работнике заведомо ложной информации и т. п.

Частые случаи недостойных или неприятельских действий по отношению к некоторым работникам унижают честь и достоинство личности настолько, что нередко провоцируют освобождение человека с места его работы, тяжелую депрессию или даже самоубийство.

Моббинг, принимающий свои крайние формы, носит название «буллинг» (*bullying*), под которым понимается агрессивное поведение, выражающееся в злонамеренном преследовании, жестокости, попытках оскорбления и унижения работника, подрыве его репутации и т. п. Поэтому если на работе на вас накричали или оскорбили, не приняли вашу точку зрения или навязали чуждое вам мнение, лишили полномочий, раскритиковали или усомнились в вашей компетентности, значит, вы столкнулись с моббингом (или буллингом в зависимости от силы проявления указанных негативных феноменов).

Различают несколько типов моббинга.

### Типы моббинга

По направленности	По осознанности
<i>Вертикальный моббинг</i> — вид психологической агрессии, осуществляемой в плоскости «руководитель — трудовой коллектив», может проявляться в двух видах:	<i>Сознательный моббинг</i> — это действия, преследующие конкретную, четко сформулированную цель создания сотруднику таких условий,

По направленности	По осознанности
коллективном давлении на руководителя со стороны подчиненных или давлении руководителя на весь коллектив или отдельного его члена (боссинг)	чтобы он уволился с занимаемой должности. В этом случае чаще всего речь идет о корыстных мотивах (занять желанную должность, выслужиться перед начальством, привести на рабочее место кого-то из «своих» и т. п.)
<i>Горизонтальный моббинг</i> — это вид психологической агрессии, заключающийся в коллективном давлении на одного из коллег, игнорирование и травля его	
«Сэндвич-моббинг» — вид психологической агрессии, заключающийся в давлении на одного из работников как со стороны коллег, так и со стороны руководителя	<i>Неосознанный моббинг</i> — целенаправленные действия, в которых человек не осознает психологической травли, нетолерантного отношения, постоянного раздражения относительно кого-то из коллег

«Антимоббинговая политика» состоит из трех этапов. Первый этап заключается в определении существования проблемы и мероприятий, которые целесообразно провести с участниками моббинга, а также созданию плана своих действий по преодолению моббинга. На втором этапе выбирается стратегия преодоления моббинга, уточняются соответствующие технологии, и осуществляется реализация мероприятий по преодолению моббинга и оказанию помощи его жертве. На третьем (заключительном) этапе принимаются меры по предотвращению негативных последствий моббинга. Происходит оздоровление морально-психологического климата в коллективе, оценка своих действий по преодолению моббинга и их результативности.

К сожалению, в отечественных условиях (то ли в силу советского прошлого, то ли в силу каких-то других обстоятельств) на данную проблему обращалось гораздо меньше внимания, чем за рубежом.

Однако утверждать, что проблема моббинга вообще не представляет интереса для отечественных ученых, в корне

неверно. В работах Е.С. Кориестиной предлагается развернутая классификация моббинга, сгруппированная по признаку вектора его направленности (Кориестина Е.С. Моббинг в организации, его виды и причины возникновения // Кадровик. Ежемес. научно-практич. журнал. М., 2012. № 7. С. 120–125):

- а) вертикальная направленность: боссинг (моббинг-действия руководителей относительно подчиненных), стаффинг (моббинг-действия сотрудников относительно руководителей), буллинг (моббинг-действия, ориентированные, как правило, на создание негативного имиджа конкретного сотрудника);
- б) горизонтальная (линейная) направленность, или сфера жизнедеятельности человека: профессиональная, социальная, личностная.

В исследованиях Я.И. Алферовой проводится анализ психологических характеристик сотрудников, подвергшихся моббингу, и определяется его специфика по сравнению с моббингом в европейских компаниях — подавляющее большинство подвергшихся моббингу на рабочем месте — активные, деятельные и креативные работницы, направленные на борьбу и конкуренцию, что может свидетельствовать о том, что их профессиональная направленность воспринимается остальными сотрудниками, которые участвуют в моббинг-действиях, как опасность, так как такого рода коллеги могут выступать серьезными конкурентами в трудовом процессе (Алферова Я.И. Сравнительный анализ социально-психологических характеристик сотрудников, подвергающихся моббингу в организациях // Современные исследования социальных проблем. 2012. Выпуск № 11 (19). URL: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/11/alferova.pdf>).

Психологи предлагают следующую *типологию* агрессоров (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 79).

1. *«Двуглавый змей»* — манипулятор общественным мнением относительно жертвы, порождающий за ее спиной сплетни и слухи, подрывающий ее репутацию.

2. *«Постоянный критик»* — тип агрессора, постоянно нападающего и критикующего жертву, относящегося к ней предвзято, придирающегося к любой мелочи и порождающего у нее сомнения в своей компетентности.

3. *«Кричащая Мими»* — тип агрессора, для которого провоцирующее, скандальное и вызывающее на скандал поведение в отношении жертвы является нормой.

4. *«Привратник»* — агрессор, стремящийся контролировать и ограничивать доступ ко всем видам ресурсов, от которых зависит успешное выполнение работы (время, бюджет, оргтехника, моральная поддержка), что подводит жертву к невыполнению заданий и обнаружению служебного несоответствия выполняемой работе.

В заключение хотелось бы отметить, что притеснения на работе стоит рассматривать не как норму адаптации сотрудников, а как серьезную проблему, с которой необходимо бороться с помощью мощного арсенала психологических методов.

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие девять правил (Управление персоналом / С.И. Самыгин [и др.]; под ред. С.И. Самыгина. — Ростовн/Д: Феникс, 2001. С. 339–340):

- 1) не теряйте времени на работу с безынициативным, неперспективным начальником, сделайте нужным инициативному, оперативному руководителю, расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки;
- 2) готовьтесь занять более высокооплачиваемую должность, которая становится (или вскоре станет) вакантной, познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов вашей семьи, друзей);

- 3) составляйте план на сутки и на всю неделю, оставляя место для любимых занятий;
- 4) помните, что все в жизни меняется: вы, ваши знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда, оценить эти изменения — важное для карьеры качество;
- 5) ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации;
- 6) не живите прошлым: во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых, прошлое не вернуть;
- 7) увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо;
- 8) думайте об организации как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда;
- 9) не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя.

Следует также знать и учитывать три основных правила, которые помогут избавиться или уменьшить влияние моббинга и добиться карьерного успеха (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 82–83).

**Правило № 1: «Правило чиновочитания».** Успешные карьеристы не любят быть побежденными. Они воспринимают отношения либо как властные, либо как подчиненные и при встрече редко руководствуются принципом равноправия.

**Правило № 2: «Власть есть средство укрепления собственных позиций».** Данное правило особенно важно, когда берешься за руководство выполнением какого-либо группового задания. Необходимо настраивать людей на общее

дело и согласовывать их способности с различными требованиями организации.

**Правило № 3: «Мы не золотые червонцы, чтобы всем нравиться».** Многие сотрудники не понаслышке знают, что такое хорошие отношения. Они часто делают ставку на человеческую близость, в то время как успешные карьеристы заботятся скорее о несколько дистанцированном способе обращения с людьми. На работе они не общаются, как правило, на эмоциональном уровне, а концентрируются на содержании информации. Они мастера в том, чтобы управлять беседой на чисто деловом, интеллектуальном уровне, придерживаясь негласного правила «ничего личного».



### ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ К ГЛАВЕ 3

---

1. *Приспособление, привыкание работника к требованиям профессии и нормам, необходимым для выполнения трудовых операций, называется:*

- а) социализацией;
- б) адаптацией;
- в) мотивацией;
- г) инкультурацией.

2. *Осознание служащим своей роли в общем производственном процессе, которое достигается при знакомстве с особенностями деятельности подразделения, составляет сущность:*

- а) организационной адаптации;
- б) психофизиологической адаптации;
- в) социальной адаптации;
- г) профессиональной адаптации.

3. *Отожествление целей работника с целями организации называется:*

- а) ознакомлением;

- б) приспособлением;
- в) ассимиляцией;
- г) идентификацией.

4. *Можно считать, что новый сотрудник успешно адаптировался, если:*

- а) работа стала для него привычной и не вызывающей чувства напряжения, страха или неуверенности;
- б) работник установил нормальные деловые контакты с сотрудниками;
- в) у работника есть желание совершенствоваться, развиваться, расти профессионально;
- г) все вышеперечисленное.

5. *К какому типу профессиональной карьеры относится следующая характеристика: отличный специалист, пользуется заслуженным авторитетом у коллег и руководства, проходит последовательно все иерархические ступени в организации?*

- а) «имитатор»;
- б) «мастер»;
- в) «скалолаз»;
- г) «муравей».

6. *Какой вид карьерной стратегии предполагает продвижение вверх по иерархической лестнице, происходящее в форме периодических подъемов и спадов?*

- а) внутриорганизационная карьера;
- б) непрерывно-прогрессивная карьера;
- в) специализированная карьера;
- г) прогрессивно-прерывистая карьера.

7. *Какой вид карьерной стратегии характеризуется тем, что ее приверженцы готовы занять любую должность, а замещение должности часто происходит спонтанно?*

- а) десантная карьера;
- б) типичная карьера;

- в) скоростная карьера;
- г) атипичная карьера.

8. Как называется документ, составляемый на пять-десять лет, который содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой — его обязательства повысить уровень образования, квалификации, профессионального мастерства?

- а) профессиограмма;
- б) флюорограмма;
- в) карьерограмма;
- г) кардиограмма.

9. Психологические притеснения, преимущественно групповые, работника со стороны работодателя или других работников, включающие в себя постоянные негативные высказывания, постоянную критику в адрес работника, его социальную изоляцию внутри организации и т. п. называется:

- а) давление;
- б) моббинг;
- в) обострение;
- г) мониторинг.

10. С какой целью в большинстве случаев осуществляются гонения на работника?

- а) с целью получения денег;
- б) с целью занять его место;
- в) с целью выполнения им дополнительных заданий;
- г) с целью его принуждения к уходу из организации.

# ГЛАВА 4

## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

---

### 4.1. Планирование управления обучением персонала

Развитие персонала является в современном мире одним из важнейших факторов успешной деятельности организации. Необходимость быстрого приспособления к рыночным условиям, которые непрерывно меняются, усиливает необходимость более высокого уровня общего и профессионального образования, непрерывного обучения работников, формирования у них способности к творчеству и стремления к обновлению. Образование и профессиональная подготовка выступают основой развития и прогресса персонала. Поэтому первоочередной задачей в управлении персоналом становится удовлетворение различных образовательных потребностей личности для ее развития и самореализации, а также для обеспечения конкурентоспособности человека на рынке труда.

Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации работников. К таким мероприятиям относятся:

- ♦ обучение, которое в форме общего и профессионального образования дает необходимые знания, навыки и опыт;
- ♦ повышение квалификации, профессиональных знаний и навыков в связи с распространением научно-технического прогресса;
- ♦ обучение в школе управления и руководства, которое дает необходимые познания и подготовку при посту-

плении на руководящую должность и формирует карьеру руководителя;

- ♦ переквалификация, дающая второе образование, под которой понимается любая профессиональная переориентация, что дает возможность работникам освоить новую специальность.

Задачи развития персонала, решение которых позволяет организации обеспечить эффективное достижение стратегических целей, представлены в схеме.



Повышение образовательного и культурного уровня работников, их профессиональной компетентности является не только важным резервом совершенствования системы управления персоналом, но и одним из решающих факторов успешного решения многих социальных и экономических проблем.

От величины уровня профессиональной подготовки работников, отвечающей потребностям развития экономики, в значительной мере зависят темпы роста производительности труда. В то же время меры по расширению и углублению профессиональных знаний, умений и навыков коллектива

значительно повышают командный дух и лояльность работников к предприятию.

Для многих высококвалифицированных работников возможность профессионального роста имеет большее значение, чем заработная плата. Нередко ведущих специалистов удерживают на предприятии только перспективой получения дополнительных знаний, потому что от этого во многом зависит перспектива их карьерного продвижения. Чем лучше, стабильнее, согласованнее работает персонал, тем большую прибыль предприятию он приносит. В настоящее время профессиональное обучение персонала необходимо в условиях каждого предприятия независимо от сферы его деятельности, формы собственности или страны расположения, причем его значимость повышается ежегодно в геометрической прогрессии.

*Планирование управления обучением персонала* позволяет использовать собственные производственные ресурсы персонала без задействования новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Такой процесс создает предпосылки для мотивации, мобильности и саморегуляции работника. Планирование управления обучением ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

*Обучение* — это целенаправленный и непосредственный процесс передачи и приема знаний, умений и навыков (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 85).

Современная экономика, внедряя новейшие технологии, развиваясь в условиях экономической глобализации, формирует повышенные требования к уровню образования рабочей силы, ее качественных характеристик, среди которых ведущими выступают умение быстро адаптироваться к меняющейся среде, учиться новому и использовать новые знания на производстве. Ответить на растущие требования может только инновационная система образования,

способная к внедрению инновационных технологий обучения, которые позволяют учиться в течение жизни, осуществлять непрерывное образование, образование без границ.

Необходимость в *целевом обучении* работников на всех уровнях организации (от рабочих до руководителей) может быть обусловлена:

- 1) потребностью в улучшении выполнения работы персоналом на тех рабочих местах, которые они занимают в настоящий момент;
- 2) потребностью в подготовке работников к ротации, т. е. новым должностям, рабочим местам, на которые они будут выдвигаться в будущем (формирование кадрового резерва);
- 3) потребностью в организационно-техническом оснащении рабочего места (например, в связи с получением нового оборудования).

В современных условиях службы по управлению персоналом в организациях все больше осознают важность адекватного финансирования обучения сотрудников, считая его одним из важнейших условий достижения корпоративных целей и повышения конкурентоспособности. Сегодня уже достигнуто понимание того, что одним из ведущих видов деятельности, с помощью которого возможно активно воздействовать на внутреннюю среду в организации с целью ее гибкого, быстрого и успешного приспособления к изменяющейся внешней среде, является квалификация и переквалификация сотрудников.

Быстрое развитие научно-технического прогресса в XXI веке поставило вопрос о значении образования как системы формирования квалификационного потенциала персонала организаций. При современном темпе появления новых технических и технологических достижений (каждые четыре-пять лет, а в наиболее развитых странах каждые два-три года) человеку нужно не просто иметь основательные профессиональные знания, но и постоянно их обновлять, проявлять инициативное, творческое отношение к делу,

уметь работать на будущее. Непрерывное развитие человека возможно в том случае, когда он способен учиться в течение жизни.

Требования к знаниям и профессиональным навыкам под влиянием научно-технического прогресса требуют повышенного внимания к концептуальным разработкам непрерывного образования, а главное — к его практическому воплощению.

## 4.2. Основные виды обучения персонала

В условиях рыночной экономики от сотрудника постоянно требуется повышение профессионализма. Образование, особенно профессиональное, направлено на достижение двух целей:

- 1) фундаментальной — создание долгосрочной основы формирования интеллектуального персонала, всестороннего раскрытия способностей и гармоничного развития каждой личности; обеспечение равных возможностей всем членам общества;
- 2) конъюнктурной — насыщение рынка труда в каждый момент рабочей силой определенных профессий и квалификации (качественная характеристика работников определенной профессии), обеспечение каждого минимумом знаний для получения работы.

Развитие науки и техники, темп современной жизни требуют совсем другого профессионально-квалификационного уровня персонала организации: растет потребность в квалифицированных работниках, имеющих высокий общеобразовательный уровень, многопрофильную профессиональную подготовку; которые способны быстро овладеть новыми технологиями, ориентироваться в производстве; которые готовы к постоянному совершенствованию своих знаний и умений; которые являются конкурентоспособными на рынке труда. Поэтому возникает необходимость совершенствования системы формирования качества

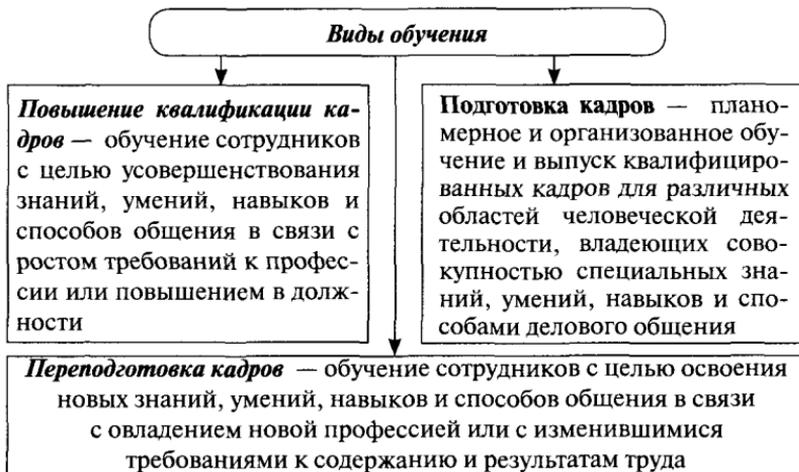
персонала организаций, создания единой системы общего непрерывного профессионального обучения.

*Непрерывность профессионального обучения* — это процесс передачи накопленных знаний, умений от предыдущего поколения профессионалов к следующему, увеличение знаний и опыта от одной системы к другой. Система непрерывного образования предусматривает получение и обновление знаний каждым человеком в течение всей жизни.

Непрерывное профессиональное обучение в новых условиях необходимо рассматривать как необходимость повышения общего технического и профессионального уровней персонала, с одной стороны, и обеспечения социальной защиты работников — с другой.

*Целью* профессионального обучения являются:

- 1) обеспечение персонала навыками, отвечающими требованиям современного рынка труда;
  - 2) совершенствование навыков персонала организации с целью повышения производительности труда;
  - 3) снижение несоответствия навыков персонала занимаемым должностям;
  - 4) сокращение нехватки специалистов на рынке труда.
- Существуют различные виды обучения.



Профессиональное обучение в течение жизни ориентируется на спрос рынка труда и предполагает обучение как в пределах, так и за пределами системы формального образования. Это означает, что основным ключевым умением становится способность человека осуществлять поиск новых знаний и развивать новые компетенции без поддержки со стороны формального образования.

**Квалификация** — это степень и уровень профессиональной подготовленности к какому-либо труду, уровень компетентности работника.

**Компетентность** представляет собой глубокое понимание сущности выполняемых задач и проблем, а также умение выбирать адекватные средства и способы деятельности для решения этих проблем. Другими словами, это личные качества работника, включающие знания, умения, опыт, мотивы, поведенческие характеристики (стиль работы, образ мыслей, рабочие привычки, культуру и т. п.), позволяющие добиться успеха в собственной деятельности. Компетентными работниками считаются те, кто удовлетворяет ожиданиям относительно показателей труда и способен использовать знания, умения и навыки и для достижения установленных организацией целей и стандартов.

Необходимо различать понятия «компетентность» и «компетенция». Понятие «**компетенция**» относится к работе и характеризует сферу профессиональной деятельности, в которой человек компетентен и за которую он отвечает. Данное понятие напрямую связано с факторами, которые влияют на уровень индивидуальных результатов работы и на эффективность организации.

Все эти компетенции формируются в процессе обучения персонала. При этом качество их усвоения во многом определяется характером и спецификой методологии, используемой в процессе профессионального обучения персонала.

Международная программа качества образования выделяет набор компетенций, наиболее востребованных современными работодателями. Поэтому современные вузы должны способствовать их формированию у обучающихся. К числу этих компетенций относятся следующие (Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимова. — М.: Издательство Юрайт, 2012. С. 336)

**Инструментальные компетенции**, формирующие способность к анализу и синтезу; к организации и планированию; базовые знания в различных областях; это и подготовка по основам профессиональных знаний, письменная и устная коммуникация; знание второго языка; элементарные навыки работы с компьютером; навыки управления информацией (умение находить и анализировать информацию из различных источников); решение проблем; принятие решений

**Межличностные компетенции**, развивающие способность к критике и самокритике; умение работать в команде; навыки межличностных отношений; способность общаться со специалистами из других областей; способность работать в международной среде; приверженность этическим принципам

**Системные компетенции**, актуализирующие способность применять знания, генерировать идеи (креативность), учиться адаптироваться к новым ситуациям; это и навыки лидерства; исследовательские навыки; понимание культур и обычаев других стран; способность работать самостоятельно; разработка и управление проектами; инициативность и предпринимательский дух; забота о качестве; стремление к успеху

### 4.3. Методы профессионального обучения персонала

В современных организациях находит применение большое количество методов профессионального обучения персонала. Все методы обучения могут быть подразделены на три большие группы: методы обучения на рабочем месте,

универсальные методы (применяемые как на рабочем месте, так и вне его) и методы обучения вне рабочего места.

### Методы обучения на рабочем месте

№	Название метода	Характеристика метода
1	<i>Кураторство</i>	Контроль за определенным видом деятельности со стороны специально отобранных людей, помогающих курируемому развиваться в своей профессии
2	<i>Демонстрация, копирование</i>	Метод, при котором работник прикрепляется к опытному специалисту, копируя его действия
3	<i>Наставничество</i>	Занятия менеджера с молодыми специалистами в ходе ежедневной работы
4	<i>Делегирование</i>	Передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов с их параллельным обучением в ходе выполнения работы
5	<i>Рабочие ротации</i>	Перевод сотрудника на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта на срок от нескольких дней до нескольких месяцев

Методы обучения на рабочем месте являются формальными методами, они разрабатываются учебными заведениями или организациями, они структурированы с точки зрения целей обучения и продолжительности обучения и завершаются вручением свидетельства об образовании. Формальное обучение является целенаправленным с точки зрения обучающегося. Также формальными являются методы обучения вне рабочего места.

## Методы обучения вне рабочего места

№	Название метода	Характеристика метода
1	<i>Лекция</i>	Традиционный метод профессионального обучения, позволяющий лектору изложить большой объем учебного материала, основанного на научных данных, в короткий срок
2	<i>Метод кейсов</i>	Анализ реальной или выдуманной управленческой ситуации с вопросами для последующего обсуждения
3	<i>Деловая игра</i>	Метод обучения, включающий разбор учебного примера, причем все участники получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений
4	<i>Диспут, обсуждение</i>	Структурированная дискуссия по заранее предложенной теме, которая позволяет проверить понимание преподаваемого материала со стороны ее участников; позволяет обучаться на опыте других людей, а также понять их взгляды
5	<i>Групповое задание</i>	Метод совместного группового исследования и выработки решения с целью научить обучающихся возможности практиковаться в совместной работе и оценивать, каким образом группа ведет себя в критической ситуации
6	<i>Тренинг уверенности в себе</i>	Метод, предназначенный для того, чтобы помочь обучающемуся развить навыки делового и межличностного общения и научиться отстаивать свои права, не нарушая прав других людей
7	<i>Дистанционное обучение</i>	Метод обучения, позволяющий обучающимся учиться в удобное для них время с помощью персонального компьютера (электронной почты и ресурсов Интернета, а также с применением современных учебных пособий)
8	<i>Ролевые игры, моделирование</i>	Воспроизведение реальных условий работы, при котором работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта и получает подтверждение правильности своего поведения

Неформальное обучение — это обучение, которое человек осуществляет за пределами учебного заведения или организации и после окончания которого не получает свидетельства об обучении. Однако оно структурировано в плане целей обучения, продолжительности обучения и помощи в обучении. Неформальное обучение является целенаправленным с точки зрения обучающегося. Очень часто неформальным обучением являются методы, применяемые как на рабочем месте, так и вне его.

**Универсальные методы**  
**(применяемые как на рабочем месте, так и вне его)**

№	Название метода	Характеристика метода
1	<i>Задания для самостоятельной работы</i>	Форма обучения для проверки и использования знаний (например, задание разработать бизнес-план на избранную тему)
2	<i>Профессиональный инструктаж</i>	Сочетание рассказа и показа, объяснений и демонстрации с использованием видеоматериалов, схем, диаграмм и различных наглядных пособий
3	<i>Разработка проекта</i>	Форма задания, при выполнении которого необходимо продемонстрировать полученные знания и умение использовать их на практике, например в виде разработанной проектной документации
4	<i>Активное обучение</i>	Погружение в реальные проблемные ситуации или реальную среду обитания (например, при изучении иностранного языка)
5	<i>Направленное чтение</i>	Способ получения знаний, заключающийся в изучении и усвоении информации из списка рекомендованных книг, а также в знании о неотвратимости наказания в случае невыполнения задания с прочтением этих книг

№	Название метода	Характеристика метода
6	<i>Мультимедийное обучение</i>	Комплексная организационная система, которая объединяет видеосредства, учебники, графики, фотографии, анимацию, в совокупности создающие активную компьютерную программу обучения
7	<i>Обучение с использованием информационных технологий</i>	Форма индивидуального обучения с применением интерактивного видео и сети Интернет

Следует отметить, что данное разделение методов обучения по форме обучения и формальным признакам является довольно условным.

Бывают и другие критерии систематизации методов обучения. Например, методы делятся на *пассивные* (работники, обучающиеся имеют пассивную роль) и *активные* (работники, обучающиеся активно участвуют в формировании новых знаний, навыков, умений). Классические, или пассивные, методы обучения: лекция; конференции; демонстрации.

Активные методы обучения: наставничество; ротация; тренинг; анализ конкретных ситуаций (кейсы) и т. д. Активные методы обучения, в свою очередь, делятся на:

- ♦ *имитационные*, которые предусматривают создание имитационной модели объекта или процесса (деловые и ролевые игры, игровое проектирование, компьютерные симуляции, анализ конкретных ситуаций, имитационные упражнения и индивидуальные тренинги);
- ♦ *неимитационные*, при которых активизация учебного процесса достигается за счет системы прямых и обратных связей между преподавателем и аудиторией (проблемные лекции, практические занятия и лабораторные работы, семинары и дискуссии, курсовое и дипломное проектирование, практика, стажировка, учебные и контролируемые программы, конференции).

На практике они часто применяются в комбинированной форме.

1. Обучение на курсах (курсовая подготовка в учебных комбинатах).

2. Бригадное обучение, когда ученики включаются в состав ученических бригад и проходят подготовку непосредственно на рабочих местах под руководством квалифицированных инструкторов, которые не освобождаются от своей основной работы.

3. Индивидуальное обучение, по которому ученик прикрепляется к высококвалифицированному рабочему — наставнику для получения практических навыков, а теоретическую подготовку осуществляет или самостоятельно, или консультируясь со специалистами, или в специально скомплектованных группах.

При этом не следует забывать, что вне зависимости от вида и формы обучения одним из главных средств повышения эффективности обучения является самообразование, т. е. самостоятельное обучение работников. Каждый человек, каждый работник организации обладает определенным потенциалом (творчество, способность самостоятельно решать большое количество задач, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения), который не всегда раскрывается и реализуется им в полной мере. Поэтому человек работает вполосилы, теряет мотивацию и интерес к работе, эмоциональная удовлетворенность его низкая, а это негативно сказывается на индивидуальной производительности труда. Даже после обучения на тренинге или курсах у работника нет возможности реализовать на практике все полученные знания и умения. А это не только снижает его мотивацию, но и нивелирует полезность обучения. Использование технологий развития личности помогает наиболее полно раскрыть потенциал каждого сотрудника и использовать его в интересах организации, применяя на практике все полученные в процессе обучения знания и умения.

#### 4.4. Коучинг как технология развития личности работника

Эффективное и своевременное достижение поставленных перед организацией целей не только напрямую зависит от умелого управления персоналом предприятия в целом и отдельной группой работников в частности. Успешное управление персоналом подразумевает и применение эффективных технологий развития личности работника.

Сегодня в сфере управления одним из самых популярных и новейших методов считается коучинг как важный инструмент влияния на результаты деятельности отдельных работников и организации в целом. Современное управление в стиле коучинга — это взгляд на сотрудников как на стратегический ресурс предприятия в процессе обеспечения его конкурентоспособности на рынке.

Коучинг как научная дисциплина зародился в США в 80-х годах прошлого века. Ключевыми фигурами этого процесса стали *Т. Голви*, *Т. Дж. Леонард* и *Д. Уитмор*. Основателем коучинга как метода считается *Т. Голуэй* (*W. Timothy Gallwey*) — гарвардский преподаватель и эксперт по теннису, который стал известным после выхода в свет его книги «*Внутренняя игра в теннис*» (*The inner game of tennis*). Слово «внутренний» использовалось в контексте внутреннего состояния игроков, поскольку Т. Голуэй считает, что «оппонент в нашей голове более сложный, чем соперник в настоящей игре».

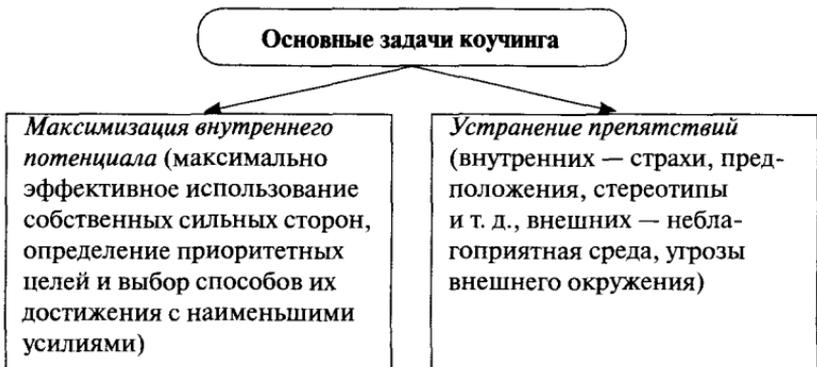
**Коучинг** (от англ. *coaching* — наставлять, тренировать для специальных целей) — это технология, способствующая развитию личностного потенциала, самосознания и чувства ответственности у человека, занятого профессиональной деятельностью. Коучинг — это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения эффективности его труда. Человек, который занимается с обучающимся коучингом, называется **коучем**. Его задача — не давать советы или консультации, а способствовать раскрытию потенциала

самого обучающегося с помощью актуализации его знаний, логики и жизненного опыта. Иными словами, коуч помогает обучаемому в том, чтобы он понял, в чем он неэффективен, и затем самостоятельно сумел найти наиболее оптимальное решение для поставленной задачи.

Коуч — своеобразный проводник, который сопровождает человека или команду в направлении максимальной реализации собственного потенциала. Итак, процесс коучинга можно формализовать следующим образом:

$$\text{эффективность} = \text{потенциал} - \text{помеха}.$$

Отсюда вытекают основные задачи коучинга.



Зародившись в США в 1974 году, коучинг получил широкое распространение в начале 1990-х годов как технология, помогающая сотруднику найти эффективное решение имеющейся проблемы. С его помощью становится возможным найти новые, нестандартные подходы и возможности решения проблем.

Задачи руководителя-коуча в отношении своих подчиненных:

- ♦ создавать такие ситуации (путем индивидуального, группового общения), которые помогли бы им по-новому осмыслить, что действительно важно для выполнения работы, проявить свои сильные стороны;

- ♦ ставить конкретные цели;
- ♦ избавиться от внутренних барьеров и ограничений, имеющих отношение к сдерживанию развития потенциала сотрудников;
- ♦ способствовать большей их самостоятельности;
- ♦ создавать атмосферу, которая бы отражала то, что он постоянно помнит о своих работниках, их достижениях.

Стоит отметить, что коучинг не дает советов и не ищет за клиента (работника) ответа на вопрос: *как и что нужно делать?* Он помогает руководителю и работнику осознать свои цели, оценить успехи, проанализировать причины неудач и определить направление развития личности руководителя, работника и организации в целом. Коучинг непременно вызывает изменения сознания руководителя и, как следствие, приводит к динамичному развитию всей компании.

Поэтому коуч не обязательно должен быть экспертом в области исследуемых проблемных ситуаций. Но для эффективной работы ему необходимо знать и понимать как процесс коучинга, так и все разнообразие видов, стилей, навыков и техник, применяемых в коучинге.

1. Коуч создает специфическую атмосферу взаимного доверия и инициативной амбициозной готовности (со стороны клиента) принять вызов для победы над собой и успеха в достижении своей цели. Это обеспечивается внедрением технологий эффективного слушания, фокусирования внимания, целенаправленного альянса и т. д.

2. Коуч выявляет сильные и слабые стороны своих клиентов с помощью всех видов наблюдения, диагностических вопросов, опросников и тестовых методик. Обеспечивает конкретную и структурированную обратную связь, формируя ответственность и компетентность клиентов, помогая прояснить их позиции и настроиться на реальные изменения, не теряя с ними контакта и отношений делового сотрудничества.

3. Коуч способствует тому, чтобы люди или команды работали более эффективно для достижения поставленных целей. Он умеет помочь клиенту четко структурировать алгоритмы установления целей, принятия решений, планирования или мотивации с помощью методик и технологий моделирования.

4. Коуч помогает раскрыться творческому потенциалу клиента для доступа к идеям, открывает инновационные возможности. Коуч помогает клиенту смоделировать стратегию выхода в «Пространство решения», которое будет работать на всех уровнях его жизни как уникальный и индивидуальный (направленный на работу исключительно с данным клиентом) инструмент самоактуализаций и их трансформаций. Итак, коучинг не просто набор универсальных инструментальных технологий, а гарантия максимальной эффективности только в случае оперативной адаптации к индивидуальным требованиям клиента.

Можно выделить *пять основных видов коучинга*:

- 1) *управленческий коучинг* — стиль управления в организации, когда ее руководитель по отношению к подчиненным выступает в роли коуча с целью повышения эффективности работы сотрудников;
- 2) *индивидуальный коучинг* — метод индивидуальной работы с менеджерами высшего звена, осуществляемой приглашенным со стороны специалистом-коучем, который и стимулирует развитие топ-менеджеров;
- 3) *групповой коучинг*, направленный на группу лиц *без строгих функциональных взаимосвязей* (в этом случае коуч помогает интегрировать наиболее эффективные принципы взаимодействия исполнителей);
- 4) *коучинг для отдельно взятого проекта*, например *формирование группы исполнителей* (когда формируется, к примеру, группа ученых, занимающихся исследовательским проектом, подающая заявку на грант);
- 5) *системный коучинг* подобен групповому, но проводится с сотрудниками, между которыми *существуют*

*прочные системные связи*, с целью упорядочить взаимодействие, вовремя прояснить острые моменты, учесть интересы организации и выработать свою специфику на своем участке работы.

*Коучинг и наставничество* как бы дополняют друг друга, но имеются *особенности и отличия* в обучении и развитии персонала. Если в наставничестве главной целью является ориентация на взаимообмен жизненным опытом, поддержку, обучение и руководство в целях карьерного роста, то коучинг направлен на достижение результата, успеха, цели, на овладение конкретными производственными навыками работы. Он скорее наполнен практикой, чем теорией. Обычно опыт наставника богаче опыта его партнера, коуч часто занят в той же самой области, в которой работает клиент, или работал в ней ранее. Жизненные истории наставника рассказываются к конкретному случаю с целью помощи, в то время как жизненные истории коуча призваны вдохновить или научить.

Коучинг реализуется, как правило, в несколько этапов.

#### Характеристика основных этапов реализации коучинга

№	Этап	Характеристика этапа
1	<i>Анализ ситуации и сбор необходимой информации</i>	Коучинг начинается в тот момент, когда обучающийся осознает потребность в улучшении своей профессиональной деятельности или в изменении подхода к решению конкретной задачи. Коуч помогает обучаемому развивать это осознание, т. к. невозможно чему-то научить, когда человек не хочет учиться. Для успешного осуществления коучинга на предприятии коуч прежде всего должен осуществить диагностику развития работников. При этом в основе диагностики будут применяться различные параметры: эффективность деятельности, возможности работника, его положительные и отрицательные характеристики

№	Этап	Характеристика этапа
		Кроме этого, для обработки программы коучингового взаимодействия коучу нужно проанализировать, как работник оценивает себя сам и позицию сотрудников. На этом этапе оценка проводится с трех позиций — оценка коучем, самооценка работником и оценка сотрудниками
2	<b>Планирование системы ответственности</b>	<p>Обучение и развитие эффективны тогда, когда обучающийся принимает на себя ответственность за результаты. Коуч не навязывает обучающие программы. Обучаемый играет активную роль в процессе принятия решения. Но согласование с коучем плана личного развития помогает лучше определить необходимое время и место проведения занятий в течение рабочего дня.</p> <p>Содержание этого этапа заключается в установлении работником основных целей, которые должны быть реализованы. На основе предложенного коучем плана коучингового взаимодействия работник формулирует дерево целей, которых он бы хотел достичь. Результатом программы и дерева целей является отбор наиболее значимых целей и формулировка дерева работ, необходимых для достижения поставленных целей.</p> <p>Хороший план должен отвечать на следующие вопросы: что именно необходимо достигнуть, как, когда и где это будет происходить, когда этот процесс начнется и когда завершится, кто в нем будет участвовать и с кем необходимо согласовывать этот план? Чтобы план личного развития был наиболее эффективным, не следует ставить более одной или двух целей, которые необходимо достигнуть в короткие сроки. Также важно, чтобы каждая цель развития в плане была конкретной, измеримой, достижимой</p>

№	Этап	Характеристика этапа
3	<i>Реализация плана с использованием стилей, техник и навыков</i>	Данный этап реализуется в несколько сессий. Их количество и тематика будут зависеть от целей, определенных на первом этапе. Прежде всего, при каждой следующей сессии необходимо определить ее цели и сравнить их с основной целью, определенной на первом этапе. Вторым шагом будет оценка эффективности и результатов предыдущей сессии. В течение каждой сессии для достижения поставленных целей применяются разнообразные модели коучингового взаимодействия: стили и техники, которые соответствуют ситуации обучения. Применяемые методики обучения помимо адекватности обучаемому должны соответствовать личным навыкам коуча
4	<i>Оценка результативности</i>	Оценка результативности коучинга представляет собой анализ и выводы по плану личного развития сразу же после его окончательного выполнения. Это одноразовая деятельность, которую коуч и его ученик осуществляют совместно. Результатом данного этапа является рост самостоятельности работника в принятии решений, рост профессиональных навыков и компетенций, улучшение результативности труда, интегрированность работника. Определяются основные преимущества и недостатки проекта, анализируется развитие работника, устанавливается необходимость завершения проекта или его повтора в определенный период года

Таким образом, коучинг выступает эффективным инструментом взаимодействия менеджера и работника. Коучинг позволяет работникам максимально быстро адаптироваться к изменениям как внешней, так и внутренней среды, находить пути повышения эффективности собственной деятельности в новых условиях, обнаруживать в себе резервы для быстрой адаптации к новым условиям, достигать мак-

симальной самореализации. Коучинг нельзя трактовать как альтернативу обучению и тренингам, но он гармонично сочетается с ними и позволяет максимально использовать эффект от этого взаимодействия на практике. Коучинг — это то, что позволяет сотрудникам постоянно развиваться в соответствии с меняющимися условиями, продиктованными современной рыночной средой.

#### 4.5. Оценка эффективности обучения персонала

В современной организации оценка эффективности обучения персонала является ключевым моментом управления обучением. Опыт передовых государств показывает, что при прочих равных условиях продуктивность труда и доходы возрастают с увеличением затрат на образование сотрудников.

Существуют различные методы и способы оценки различных программ и целостной системы повышения квалификации и переквалификации. Например, *Б.М. Генкин* и *И.А. Никитина* (Генкин Б.М., Никитина И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник. — М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. С. 394) выделяют три группы общих подходов к оценке эффективности обучения:

- 1) *оценивается степень достижения целей*, поставленных перед обучением;
- 2) *оценивается эффективность инвестиций в обучение* либо дается экономическая оценка эффективности обучения по формуле рентабельности затрат на персонал;
- 3) *используется комплексная оценка*, например по модели Дональда Киркпатрика, когда оценивается непосредственная реакция участников обучения, получение новых знаний и навыков, изменение поведения вследствие полученных знаний и навыков, рост организационной эффективности.

При этом Д. Киркпатрик предлагает следующие критерии оценки эффективности обучения персонала

Реакция участников обучения, то есть понравилась или не понравилась обучаемому квалификационная программа

Трудовое поведение, то есть какую формальную оценку совершенной деятельности получил сотрудник до и после обучения

Степень овладения материалом, то есть демонстрирует ли сотрудник после обучения более высокие результаты при тестировании или проверке

Результат на организационном уровне, который следует считать вполне успешным, если после проведения обучения и квалификационной переподготовки персонала заметно улучшилась работа организации как целого

Расходы на образование, переподготовку и повышение квалификации составляют основную часть капиталовложений в развитие персонала на всех уровнях. Данные капиталовложения включают начальные расходы и сопровождаются потенциалом окупаемости и прибыльности в будущем. Следовательно, указанные расходы можно рассматривать как инвестиции в человека, способные обеспечить увеличение производительности и доходов работника и организации, в которой он трудится. Ведущие организации тратят на профессиональное развитие персонала огромные средства — от 2 до 10% фонда заработной платы, что, например, для такой компании, как «Дженерал моторс», составляет сумму более 1 млрд долларов в год.

При оценке эффективности инвестиций в развитие человека путем обучения сопоставляются расходы в настоящем, их результативность в будущем. Можно выделить несколько способов определения целесообразности таких инвести-

ций (Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие. — М.: Академия Естествознания, 2009. URL: <http://www.monographies.ru/53>):

а)  $T_{ин.} = \text{инвестиции} / \text{валовая прибыль или валовые накопления}$ ;

б)  $T_{ин.} = K + K_p \times (1 + i) : \Pi + A + A_{кр.}$ ,

где  $T_{ин.}$  — срок окупаемости инвестиций;

$K$  — первоначальные инвестиции;

$K_p$  — размер кредита, используемого для инвестиций;

$\Pi + A$  — валовые накопления (прибыль и амортизация);

$A_{кр.}$  — амортизация кредита;

$i$  — процент за кредит;

в)  $\text{Эк. (отн.)} = \frac{Ч_{нв}}{Ч_{нв}} \times \frac{P_{нв}}{P_{нв}} / 100$ ,

где  $Ч_{нв}$  — численность рабочих, увеличивших выполнение норм выработки в результате повышения квалификации;

$P_{нв}$  — прирост процента выполнения норм выработки рабочими.

Таким образом, в условиях рыночной экономики затраты на обучение персонала и оценку его эффективности необходимо рассматривать как важнейшие факторы его развития, которые должны принести отдачу в виде повышения результативности труда работников и получения дополнительной прибыли. Эффективность обучения с позиций рыночных требований рассматривается как возвращение предприятию инвестиций, вложенных в обучение. Руководители, которые ориентируются на рынок труда, сегодня уже понимают затраты на обучение персонала как инвестиции в персонал.



## ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ К ГЛАВЕ 4

1. *Целенаправленный и непосредственный процесс передачи и приема знаний, умений и навыков называется:*

- а) обучением;
- б) развитием;
- в) воспитанием;
- г) наставничеством.

2. *Необходимость в целевом обучении работников на всех уровнях организации (от рабочих до руководителей) может быть обусловлена:*

- а) потребностью в улучшении выполнения работы персоналом на тех рабочих местах, которые они занимают в настоящий момент;
- б) потребностью в подготовке работников к ротации;
- в) потребностью в организационно-техническом оснащении рабочего места;
- г) всем вышеперечисленным.

3. *Что из перечисленного не относится к основным видам обучения персонала?*

- а) подготовка кадров;
- б) моббинг кадров;
- в) повышение квалификации кадров;
- г) переподготовка кадров.

4. *Какая группа компетенций согласно Международной программе качества образования формирует способность к анализу и синтезу, к организации и планированию и базовые знания в различных областях?*

- а) инструментальные компетенции;
- б) межличностные компетенции;
- в) системные компетенции;
- г) межсистемные компетенции.

5. *Контроль за определенным видом деятельности со стороны специально отобранных людей, помогающих курируемому развиваться в своей профессии, носит название:*

- а) наставничество;
- б) кураторство;
- в) делегирование;
- г) демонстрация.

6. *Погружением в реальные проблемные ситуации или реальную среду обитания (например, при изучении иностранного языка) называют:*

- а) разработку проекта;
- б) мультимедийное обучение;
- в) активное обучение;
- г) профессиональный инструктаж.

7. *Анализ реальной или выдуманной управленческой ситуации с вопросами для последующего обсуждения носит название:*

- а) лекции;
- б) метода кейсов;
- в) диспута;
- г) деловой игры.

8. *Как называется технология, способствующая развитию личностного потенциала, самосознания и чувства ответственности у человека, занятого профессиональной деятельностью, и помогающая обучаемому самостоятельно найти наиболее оптимальное решение для поставленной задачи?*

- а) тренинг;
- б) наставничество;
- в) тьюторинг;
- г) коучинг.

9. *Как называется вид коучинга, который проводится с сотрудниками, между которыми существуют прочные*

*системные связи, с целью упорядочить взаимодействие и во время прояснить острые моменты?*

- а) управленческий коучинг;
- б) индивидуальный коучинг;
- в) групповой коучинг;
- г) системный коучинг.

10. *Как называется стиль управления в организации, когда ее руководитель по отношению к подчиненным выступает в роли коуча с целью повышения эффективности работы сотрудников?*

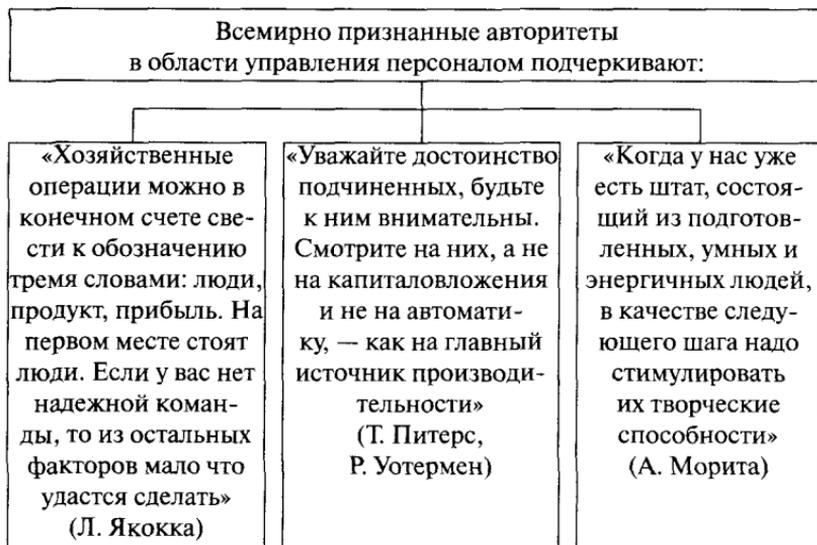
- а) управленческий коучинг;
- б) индивидуальный коучинг;
- в) групповой коучинг;
- г) системный коучинг.

# ГЛАВА 5

## УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

### 5.1. Мотивация: определение и функции

В современных условиях хозяйствования мотивационная составляющая в управлении персоналом осознается и определяется как ориентир к действию на многих предприятиях. В процессе управления персоналом способность руководителя мотивировать является решающим фактором успеха деятельности предприятия.



Одними из главных вопросов, ежедневно встающих перед руководителем организации, являются вопросы побуждения сотрудников работать энергично и добросовестно, увеличения заинтересованности и энергии подчиненных

и направления ее на достижение целей организации. Эти вопросы всегда определяют интерес руководителя организации к мотивации сотрудников и возможности ее повышения. Сегодня существуют различные теории мотивации, насчитывается большое количество определений понятия мотивации, и в целом в науке закрепился плюралистический подход к пониманию данной категории.

Чтобы дать определение понятию «мотивация», необходимо сначала выяснить, что такое мотив и мотиватор.

**Мотив** (от лат. *movere* — приводить в движение, толкать) — это сложное психологическое образование, побуждающее к сознательным действиям и поступкам и служащее для них основанием (обоснованием).

**Мотиватор** — фактор, влияющий на принятие решения и формирование намерения.

**Мотивация** — это процесс формирования мотива, процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации. Мотивация — это стремление человека к действию, в котором он испытывает потребность, но не способен приступить к нему или осуществить самостоятельно. Единого подхода к определению понятия и содержания мотивации в научных кругах на сегодня не существует. Во-первых, мотивация — это психологическая особенность человека, которая вызывает внутреннюю активность и определяет его поведение, определенные ориентиры деятельности. Во-вторых, мотивация — это функция управления, которая с помощью специальных побудительных средств активизирует человека, ориентирует его на достижение фиксированных целей организации, развивая его трудовой потенциал и используя его в целях организации.

Мотивация персонала становится одним из важнейших факторов, который может влиять на решение целого ряда проблем, стоящих перед руководством. Мотивация может быть (Управление человеческими ресурсами: учебное посо-

бие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 102):

- ♦ *внутренней* (удовольствие от общения с сослуживцами, удовлетворение от достижения результата, полезности произведенного продукта и т. п.);
- ♦ *внешней* (зарплата, дополнительные выплаты, премии, оплата определенных расходов, присвоение звания «лучший работник», похвала, отметка в приказе и др.).

Для эффективного мотивирования требуется:

- 1) создать модель основного процесса мотивации: потребность — цель — действие и влияние опыта и ожиданий;
- 2) знать факторы, влияющие на мотивацию, — набор потребностей, которые инициируют движение к целям, и условия, при которых потребности могут быть удовлетворены;
- 3) выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия — чрезмерность может довести до самодовольства и инерции.

Можно выделить следующие функции мотивации (Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2006).

1. **Побуждающая и направляющая**, причем первая отражает энергетику мотива, вторая — направленность этой энергии на определенный объект, на определенную активность. Побуждающая функция мотива связана с возникновением потребностного состояния, которое вызывает мобилизацию энергии. Возникающее возбуждение может носить и спонтанный характер, без направленности на определенный объект. Поэтому наличие в мотиве цели и позволяет ему осуществлять направляющую функцию.

2. **Стимулирующая**, связанная с продолжением побудительности и при осуществлении намерения. Стимулирующая функция мотива, отражающая напряжение потребно-

сти, наряду со значимостью цели позволяет говорить о силе мотива.

3. **Организирующая** (управляющая, регулятивная и контролирующая): с помощью мотива деятельность мысленно организуется, но внешне еще не проявляется; это еще замысел, а не его осуществление.

4. **Структурирующая**: мотив позволяет осознать важность конечного результата, что приводит к более тщательному анализу ситуации, элементов задачи, к большей вербализации ходов и критической их оценке и т. д.

5. **Смыслообразующая**: мотивы «оценивают» жизненное значение для субъекта объективных обстоятельств и его действий в этих обстоятельствах, придают им личностный смысл.

6. **Отражательная**, под которой следует понимать отражение в сознании человека потребностей и целей, средств их достижения и своих возможностей, последствий для себя и нравственного самочувствия. Именно через эту функцию формируются структура и содержание мотивационной сферы личности.

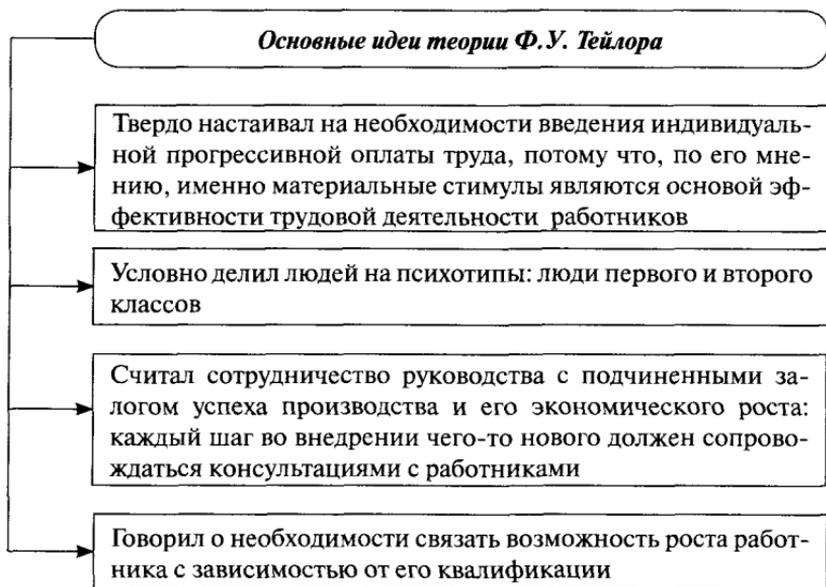
7. **Объяснительная**, под которой понимается сознательно формулируемый личностью источник ее поведения. Действительно, мотив является основанием (обоснованием) действия или поступка.

8. **Защитная**: с помощью защитных мотивов истинная цель подменяется «официальной версией», необходимой для сохранения требуемого решения, для создания видимости рациональной деятельности.

## 5.2. Содержательные теории мотивации

Одной из *первых теорий мотивации* труда является теория **Фредерика Уинслоу Тейлора** (1856–1915). Система научной организации труда Ф.У. Тейлора в своей основе имеет две идеи — рациональное выполнение работ и повышение трудовой мотивации работника. Решение данных задач

также планируется с двух сторон. С одной стороны, учетом мотивации при отборе работников (предпочтителен отбор работников, готовых интенсивнее работать для повышения заработка), а с другой стороны — за счет четкой связи результатов труда и получаемого материального вознаграждения. Особое значение Тейлор уделял доведению до работников информации о выполняемой ими работе: что они должны сделать в рабочую смену, что сделали, какая зарплата им положена. В качестве главных мотиваторов в пределах этой модели выбраны два фактора: материально вознаграждение, которое работник получает за свою работу, и его понимание того, как результаты его труда связаны с размером заработной платы.



Человек первого класса, по мнению Ф. Тейлора, имеет ярко выраженную мотивацию и пытается быстро выполнить работу, он не тратит время и не уклоняется от выполнения возложенных обязанностей. Классик менеджмента говорил,

что люди первого класса имеют естественное стремление к достижению материального благосостояния и к карьерным достижениям, основанное на их умении и усердии. Таких людей необходимо выделять и поручать им особенно трудные задачи, кроме того, руководство должно материально стимулировать их работу. Люди второго класса медленные, они никуда не спешат, их деятельность можно ускорить под воздействием внешних обстоятельств. Также основатель научного менеджмента говорил, что люди первого класса, если не будет необходимых стимулов, могут стать медленными и равнодушными, как представители второго класса.

Особенно большой вклад в теорию управления персоналом внесли представители школы «человеческих отношений», формирование которой связано с теорией Э. Мэйо (1880–1949). Две основные его работы, «*Человеческие проблемы индустриальной цивилизации*» и «*Социальные проблемы индустриальной цивилизации*», связаны с результатами так называемых Хоторнских экспериментов, которые проводились в 1927–1932 гг. на чикагских заводах *Hawthorne Work* — одном из передовых американских предприятий с очень развитой в то время системой мотивационных мероприятий: пенсионное обеспечение, помощь в случае болезни или нетрудоспособности, возможность покупать акции компании, отстаивать свои интересы через представителей.

Главные тезисы австралийского исследователя Э. Мэйо по управлению персоналом заключались в том, что, во-первых, не следует особое внимание уделять материальным стимулам, а во-вторых, рост объемов производства зависит от сплоченности коллектива, которым правильно руководит грамотный заботливый менеджер. Итак, разработанные Э. Мэйо принципы управления акцентировали внимание на *необходимости учитывать индивидуальные психические характеристики людей* и межличностные отношения в коллективе. Несмотря на весомый вклад Э. Мэйо в эволюцию взглядов на управление персоналом, одним из существенных недостатков в разработанной им теории является то,

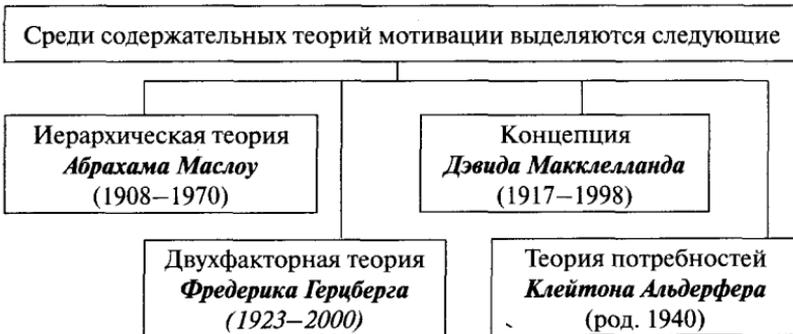
что он недооценивал действенность и необходимость использования экономических методов управления.

Изучение механизмов побуждения человека к тому или иному действию позволило ученым сформулировать две основные группы теорий мотивации: содержательные и процессуальные. *Содержательные теории мотивации* — это теории, в основе которых лежит подход к мотивации через реализацию потребностей, построенных в определенной иерархии. Содержательные теории мотивации опираются на глубокий анализ мотивационной сферы человека, выявление основных категорий потребностей, которые определяют поведение человека и устанавливают взаимоотношения между людьми.

Российский исследователь *Михаил Иванович Туган-Барановский* (1865–1919) одним из первых в мире разработал четкую классификацию потребностей. Он выделил пять групп потребностей: физиологические (пища, вода, сон и т. д.), половые (секс, стремление нравиться представителю противоположного пола), симптоматические инстинкты и потребности (инстинкты самосохранения и продолжения рода), альтруистические и практические потребности (жилье, имущество, деньги). Интересно, что он одним из первых подчеркнул значимость трудовых традиций, морали и духовности в процессе производственных отношений. Но в его работе недостаточно исследовалась связь между потребностями и мотивацией человека.

Через 15–20 лет после экспериментов Э. Мэйо и исследований М.И. Туган-Барановского в США появились теории, сравнимые с ними по своей значимости и фундаментальности. Это теории А. Маслоу и Ф. Герцберга, новизна которых была настолько выдающейся, что в 70–80-е годы XX века возникло много новых идей и содержательных теорий в управлении персоналом.

Первым, кто осознал принципы построения человеческих потребностей и их конституирование, был *Абрахам Маслоу* — известный американский психолог и психиатр,



один из основателей гуманистической психологии. Во-первых, он понял, что человеком движет не сама по себе потребность, а степень ее неудовлетворения. Во-вторых, А. Маслоу определил критерий построения потребностей в определенную иерархию — это принцип доминирования неудовлетворенных потребностей над удовлетворенными.

**Иерархическая теория Абрахама Маслоу** начинает кардинально новый этап в эволюции теорий мотивации. Он одним из первых связал мотивацию с потребностями, исследовал влияние недовольного или довольного состояния человека на мотивацию трудовой деятельности. Основным трудом А. Маслоу является книга «Мотивация и личность». Свою теорию А. Маслоу построил на том, что человеческие потребности расположены в виде пирамиды. Все человеческие потребности он разделил на пять групп, от самых низких до самых высоких: физиологические потребности, потребности в безопасности, потребности принадлежности и причастности, потребности уважения и признания и потребность самовыражения.

С точки зрения управления персоналом интересно мнение А. Маслоу о том, что, если человек нуждается в чем-то, все его силы и поведение направлены на удовлетворение этой потребности, а менее значимые потребности минимизируются и забываются или совсем исчезают.

Главной задачей руководителей, по А. Маслоу, является предоставление возможности каждому работнику удовлетворить те потребности, которые являются для него актуальными. Кроме того, менеджеры должны понимать, что они могут влиять только на процесс удовлетворения актуальных потребностей. Например, если человек имеет потребность в признании, то он может и не реагировать на материальные стимулы, они для него *не будут* мотиваторами.

*Пирамида потребностей А. Маслоу*

5. *Потребность самоактуализации*, т. е. в самореализации, стремление к раскрытию своих способностей, к самосовершенствованию, к творчеству, к развитию, к пониманию смысла своей жизни

4. *Потребность в уважении и самоуважении*: испытывать чувство собственной значимости и нужности для предприятия, социального престижа, желание видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус

3. *Потребность в привязанности*: любить и быть любимым, быть принятым в коллективе, получить признание, поддержку, доброжелательные отношения людей

2. *Потребность в безопасности*: сохранение жизни, здоровья, жилища, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении и т. п.

1. *Основные физиологические потребности*: пища, отдых, сексуальное удовлетворение и пр. Одним из главных средств удовлетворения их являются деньги, высокий заработок. Материальные стимулы, зарплата, социальные блага являются средствами удовлетворения основных физиологических потребностей

Следует подчеркнуть: автор теории потребностей отмечал, что человеческие потребности двух низших уровней (физиологические и безопасности) в современном мире в *большой степени удовлетворены*, поэтому для людей значимым является удовлетворение высших потребностей. Так, человек пытается занять место в обществе, иметь друзей и семью, быть причастным к какому-то делу и достичь признания и уважения коллег и близких — это потребности в принадлежности и причастности, уважении и признании. Если эти потребности не удовлетворяются, у человека появляется ощущение слабости, он ведет себя пассивно, трудовая активность снижается. Даже если потребности четырех низших уровней удовлетворены, человек только удовлетворен, а для того чтобы быть *счастливым*, по А. Маслоу, человек должен удовлетворить потребность высшего, пятого уровня — самореализоваться.

О теории А. Маслоу нельзя говорить как об универсальной, многие ученые не согласны с принципом иерархии потребностей, кроме того, она имеет индивидуальные вариации и зависима от культурных особенностей среды. Необходимо отметить, что теория потребностей А. Маслоу и сейчас критикуется, но ее вклад, безусловно, большой, потому что она позволяет лучше понять мотивацию людей, связывает потребности с поведением людей и дает понять руководителям, что потребности и процесс их удовлетворения *бесконечны*, а значит, и *мотивация должна быть тоже бесконечной*.

Тем не менее, необходимо отметить, что большинство философов и религиозных деятелей всегда призывали и продолжают призывать к разумному ограничению многих физиологических потребностей. Еще известный античный философ Сократ при виде продаваемых предметов роскоши восклицал: *«Сколько существует вещей, которые мне не нужны!»* И в наши дни многочисленными исследователями установлено, что люди со скромными физиологически-

ми потребностями часто живут дольше и духовно активнее остальной части населения.

*Двухфакторная теория Фредерика Герцберга.* Он является автором научной работы «Трудовая мотивация» (1959), в которой и изложил свою теорию мотивации, назвав ее мотивационно-гигиенической. В середине 50-х гг. XX века Фредерик Герцберг был руководителем исследовательских работ некоммерческой психологической консультативной компании, именно там он провел ряд опросов с целью выявления трудовых установок людей, их отношения к труду. В результате проведенных исследований Ф. Герцберг пришел к следующим выводам:

1. Некоторые факторы трудовых установок личности могут быть отнесены к тем, что «удовлетворяют», в то время как другие, не обязательно противоположные им, могут быть названы «вызывающими неудовлетворение». Итак, по мнению американского ученого, ощущение удовольствия вызывают исключительно *факторы-мотиваторы*, люди очень редко испытывают удовольствие от гигиенических факторов. К *«гигиеническим факторам»* исследователь относил организацию труда, межличностные отношения, заработную плату, политику компании, физические условия труда, премии, методы управления и безопасность труда. Когда хотя бы один из этих факторов понижается до уровня, который является неприемлемым для работника, можно ожидать, что он начнет чувствовать неудовлетворение от своей работы, но не наоборот.

2. Гигиенические факторы необходимы для обеспечения удовлетворения работника трудовой деятельностью, они не могут быть гарантией мотивации. Побуждающими факторами являются «факторы-мотиваторы», они вызывают положительное отношение к труду, за их счет удовлетворяются потребности высших уровней — самореализация, личные достижения, ощущение роста личной ответственности.

Следует подчеркнуть, что автор мотивационно-гигиенической теории настаивал на том, что интересам работников,

соответствуют обе группы факторов, но удовлетворенность трудом обеспечивают все-таки мотиваторы. Кроме того, в результате своих исследований Ф. Герцберг пришел к выводу, что все люди делятся на два типа: для одних важно обойти все проблемы, жить спокойно и оставаться незаметными для руководства и общества; для других — развиваться, открывать, достигать целей и обогащать свое существование. Эти два типа людей ассоциируются с мотивационно-гигиенической теорией, первый тип — с гигиеническим аспектом, второй — с мотивационным. Для практики управления такие утверждения полезны, потому что позволяют определять, какие, в зависимости от типа человека, методы мотивации лучше использовать.

Интересно, что Ф. Герцберг и сторонники его теории были ожесточенными противниками бюрократических систем, потому что они руководствуются рядом правил, плохо влияющих на мотивацию людей, среди которых — ограничение возможности проявления личной инициативы, учет личных позиций и суждений. Также разработчики мотивационно-гигиенической теории отрицательно относились к использованию только экономических методов в организации мотивации работников. Они отмечали, что материальные методы не влияют на мотивацию людей, а только позволяют смириться с неинтересной работой.

Для практики управления персоналом является достаточно интересным предложение американского исследователя о создании в каждой организации *отдельной структуры*, которая занималась бы развитием и внедрением факторов-мотиваторов. На такой отдел Ф. Герцберг возлагает три основные задачи:

- 1) воспитание мотивационной ориентации;
- 2) организация процесса обогащения содержания труда;
- 3) принятие необходимых «терапевтических или исправительных» мероприятий по совершенствованию мотивации персонала.

Американский ученый *Клейтон Альдерфер* в результате критического изучения теории А. Маслоу в 1972 г. разработал собственную теорию — *ERG*. Такое название эта теория получила по первым буквам выделенных им трех групп потребностей: потребности *существования* (*existence*), *связи* (*relatedness*) и *роста* (*growth*).

Группы потребностей теории *ERG* соответствуют группам потребностей по пирамиде Маслоу:

- 1) потребности существования (соотносятся с первыми двумя группами потребностей по системе Маслоу);
- 2) потребности связи (соответствуют потребностям в привязанности у А. Маслоу);
- 3) потребности роста (соответствуют потребности в самовыражении, самореализации и самосовершенствовании по системе Маслоу).

В отличие от А. Маслоу, который допускал, что мотивация может развиваться только снизу вверх, К. Альдерфер утверждал, что потребность может актуализироваться независимо от удовлетворения других и для удовлетворения одной нужды не обязательно удовлетворять другие потребности. Следует отметить, что эта теория очень редко применяется на практике.

В 1962 г. *Дэвид Мак-Клелланд*, не отрицая значимости базовых потребностей (физиологических и потребностей в безопасности), создал свою теорию приобретенных потребностей, которая базировалась на утверждениях, что на эффективность работы человека влияют три важные потребности: потребность во власти, успехе и причастности.

Автор этой теории настаивает, что базовые потребности в современном обществе удовлетворены, поэтому для людей важно удовлетворять потребности высших уровней.

*Первая* группа потребностей проявляется в желании работника достигать максимального результата в своей профессиональной деятельности. *Вторая* группа потребностей предполагает активное взаимодействие в коллективе, формирование дружеских отношений, принадлежность к опре-

деленной организации. *Третья* группа потребностей базируется на стремлении контролировать и влиять на действия другого человека.

Три группы потребностей, выделенных Д. Мак-Клелландом, присущи всем людям, каждый хочет иметь власть, добиваться успеха и быть причастным к некой общности и делу, но в зависимости от психологического типа человека каждая из них может иметь различный уровень актуализации.

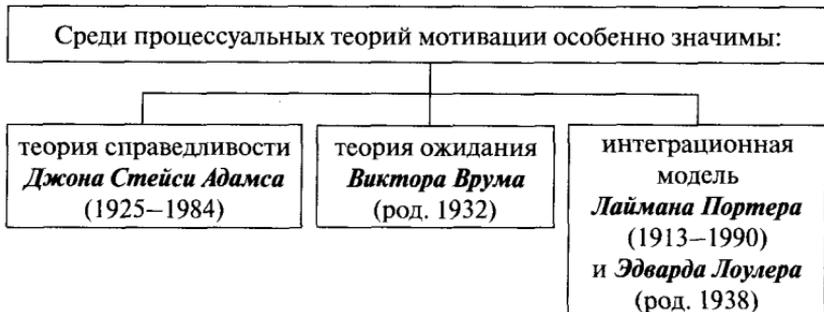
Из трех выделенных им групп потребностей только одна — потребность в причастности — имеет комплексный характер. Две другие группы потребностей имеют слишком узкий, специфический характер. С их помощью невозможно описать всю многоаспектность трудового поведения. Именно поэтому использование на практике этой теории требует сначала тщательного изучения психотипа человека, а уже потом подбора мотивационных методов.

Таким образом, содержательные теории мотивации позволяют определять последовательность возникновения потребностей и возможные направления их удовлетворения. Такой подход является наиболее эффективным при определении уровня заработной платы, который будет позволять обеспечить удовлетворение первичных потребностей работников и установление суммы вознаграждения сверх установленной заработной платы. То есть использование только потребности как мотива для достижения определенного результата возможно при текущем планировании задач отдельных сотрудников. В этом случае эффект будет высоким.

### **5.3. Процессуальные теории мотивации**

*Процессуальные теории* описывают сам процесс мотивации, они не отрицают связи потребностей человека с его мотивацией, но определяют другие факторы, имеющие сильное влияние на деятельность человека, поведение которого при этом определяется не только потребностями, как

это происходит в содержательных теориях, но и функцией восприятия и ожиданий возможных последствий выбранного типа поведения.



*Теория справедливости Джона Стейси Адамса* была разработана в 1963 году по результатам исследований, выполненных им в компании «Дженерал Электрик». Ключевым фактором мотивации труда в рамках данной теории определяется чувство справедливости у работника в процессе сравнения его профессиональной деятельности с коллегами. Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, сравнивая его с вознаграждениями и условиями труда (качество оборудования, доступ к информации) других работников, выполняющих аналогичную работу. Оценивая субъективно вознаграждение за достигнутые в процессе труда результаты, сотрудники стремятся к социальному равенству. Работники стремятся восстановить баланс или изменением уровня усилий, или просьбами (чаще — требованиями) изменить уровень вознаграждения.

Ощущение несправедливости приводит к возникновению демотивации в действиях. По мнению ученых, теория справедливости актуальна для посткоммунистических стран, ведь понятие справедливости активно культивировалось в них и, таким образом, может быть мощной силой.

В отношении современных российских условий это не вполне справедливо. Дело в том, что в РФ во многих организациях десятилетиями царил уравниловка в оплате труда и это могло быть фактором снижения производительности труда, в итоге вознаграждение труда в коллективе не соответствовало его результатам. Также отрицательным моментом этой теории является то, что понятие справедливости абстрактно, и каждый человек измерения справедливости будет проводить через собственную призму ценностей и установок, что может привести к необъективности оценки и к распространению демотивации в коллективе.

*Теория ожидания Виктора Врума*, разработанная в 1964 году как процесс управления выбором, основана на идее, что не само наличие активной потребности толкает человека на достижение определенной цели, а надежда, что избранный тип поведения приведет к удовлетворению потребности.

Теория ожиданий может быть полезной для всех руководителей организаций, поскольку она помогает им активизировать деятельность работников, подчеркивая важность надежд в получении ожидаемого вознаграждения, что важно как для самого работника, так и для организации. Они должны установить точное соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением.

Как и все рассмотренные выше теории, теория В. Врума была построена в результате исследований, выполненных в американском обществе, в котором испытывают внутренний центр контроля и считают, что напряженная работа помогает выполнять организационные задачи. Однако разные культуры по-разному определяют степень своего контроля над внешней средой. Например, в Гонконге считают, что на результаты труда существенно влияет удача, в Южной Америке — что надеяться на результаты можно только благодаря счастливой участи быть рожденным в соответствующей семье или представителем определенного социального слоя, а мусульмане считают результаты заслугой Бога. В странах,

где доминирует индивидуализм, работники рассматривают отношения с организацией с точки зрения выгоды, тогда как представители коллективистских культур — более с моральной точки зрения.

Теория ожиданий и теория справедливости дополняют друг друга, поэтому целесообразно их объединение, которое было сделано в следующей теории мотивации.

*Интеграционная модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера* была разработана в 1968 году. В основу модели положены пять составляющих: усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворения. Важным моментом теории Портера–Лоулера является установление соотношения между вознаграждением и результатами деятельности работника. Согласно данной теории, результат, достигнутый сотрудником, зависит от трех факторов:

- ♦ израсходованных усилий;
- ♦ способностей и характерных черт человека;
- ♦ осознания своей роли в процессе труда.

Процессуальные теории, построенные на системе ценностей работающего, его ожиданиях и соответствии вознаграждения усилиям, позволяют ориентировать персонал на долгосрочные результаты и мотивировать их развитие как составляющую развития организации, то есть в достижении средне- и долгосрочных целей более эффективной будет система мотивации, основанная на процессуальных теориях мотивации с использованием элементов управления персоналом.

#### **5.4. Особенности мотивирования в различных стилях управления**

Для обеспечения достижения организационных целей необходимо комбинировать подходы различных теорий управления и теорий мотивации. Нецелесообразно рассматривать мотивацию как простой элемент в системе причинно-следственных связей поведения работающего.

Мотивация позволяет объединить потребности, усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие в системе управления персоналом.

Эффективность и результативность мотивирования сотрудников как важнейшего элемента управления персоналом во многом зависит от стиля управления, применяемого руководителем. Принято выделять два основных подхода к воздействию на поведение людей. Американский социальный психолог *Дуглас Мак-Грегор* (1906–1964) назвал их «*Теория X*» и «*Теория Y*».

Суть «*Теории X*» заключается в том, что индивид, как правило, имеет врожденную неприязнь к труду, люди не любят работать, поэтому их необходимо контролировать, направлять и даже запугивать. Также он настаивает, что наличие системы индивидуальной оплаты труда не гарантирует выполнения задания. Для того чтобы заставить человека работать, необходимы принуждение и контроль. В этой теории Д. Мак-Грегор говорит также о том, что для среднестатистического индивида приемлемо, чтобы им управляли, он боится ответственности, ему не свойственны амбиции. Американский ученый настаивает, что большинство людей отвечают этой теории, им не нужно удовлетворять потребности высших уровней, для них важно иметь социальную защиту и быть уверенными в будущем. Как и Ф. Херцберг, Д. Мак-Грегор говорит о том, что повышение заработной платы может не иметь стимулирующего влияния на производительность труда. Если человек не может себя реализовать на работе, он использует свое вознаграждение для удовлетворения высших потребностей вне работы. Поэтому человек среднего класса относится к работе как к наказанию, которое даст ему возможность наслаждаться жизнью вне работы.

Американский ученый понимал несовершенство концепции «*Теория X*», поэтому он разработал другую теорию — «*Теорию Y*». В рамках этой теории Д. Мак-Грегор предпола-

гает, что индивид не обязательно будет иметь неприязнь к своей работе. В зависимости от подконтрольных ему условий она может казаться ему средством удовлетворения всех его потребностей или наказанием. Если человек разделяет цели организации, он будет проявлять самоорганизацию и самоконтроль, кроме того, он сам будет искать ответственность и выражать свои амбиции. Наибольшее для него вознаграждение — достижение целей организации, это удовлетворяет его потребности в самоутверждении и самореализации.

В 1981 году американский экономист японского происхождения *Уильям Оучи* (род. 1943) предложил «*Теорию Z*», которая использует особенности японского стиля управления.

Успех японских компаний объясняется наличием такой организации: работник полностью вовлечен в процесс производственной организации, руководство проявляет заботливое отношение к личной и семейной жизни работника, коллективный (а не индивидуальный) подход к труду и ответственности и иногда полное отождествление работника с компанией. В 1981 г. У. Оучи публикует свой труд «*Теория Z: чем должен ответить американский бизнес на японский вызов*», где проводит параллели с теориями *Хи* и *У Д. Мак-Грегора*. В частности, В. Оучи подчеркивает необходимость введения найма на всю жизнь. Тогда люди чувствуют себя социально защищенными, то есть их потребности в уверенности в будущем достаточно удовлетворены. Кроме того, человек в такой организации может рассчитывать на гарантированный карьерный рост (конечно, если он хочет), и это хорошо не только для работника, но и для работодателя: текучесть кадров снижается, действует принцип наследственности профессионального опыта. Также автор «*Теории Z*» считает, что успех каждой компании зависит от привлечения работников в процесс принятия решений организации и заботы всех о совместной работе — все это повышает мотивацию работать самоотверженно, настойчиво и старательно.

Дальнейшее развитие идеи В. Оучи получили в современной концепции *партисипативного* управления, предусматривающего участие работника в деятельности организации, которая выходит за пределы его функциональных обязанностей, способствует повышению эффективности организационно-управленческих решений, реализации определенных вторичных потребностей работника, когда он получает удовольствие от работы и работает качественнее и продуктивнее.

Ученые и практики управления персоналом рекомендуют прибегать к партисипативным стратегиям в следующих случаях:

- 1) когда возрастает зрелость работников, что делает целесообразным применение децентрализации ответственности при принятии решений;
- 2) для того чтобы обеспечить лучшее понимание решений, повысить их действенность и реализацию;
- 3) при создании механизма профессионального роста работников и руководителей низшего звена;
- 4) с целью повышения активности предложений по «нововведениям» (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 114–115).

Пытаясь применить японский подход к американскому менеджменту, В. Оучи был не прав в своих представлениях о японской организационной структуре, он не считал ее бюрократической, авторитарной и строго иерархической, конечно же, это было неприемлемым для большинства американцев. Недостатки «*Теории Z*» заключаются в том, что коллективное принятие решений и коллективная ответственность не всегда являются успешными для функционирования организации в целом, они могут быть защитой и прикрытием для неталантливых менеджеров, которые из-за недостатка компетентности часто принимают недействительные решения.

Рассмотренные концепции управления персоналом часто критикуют. Во-первых, они основаны на анализе и обобщении западного опыта, а поэтому их выводы не могут полностью подходить для отечественных условий, во-вторых, если сравнивать их между собой, то можно найти противоречия. Практическая же ценность теорий управления персоналом заключается, прежде всего, в возможности иметь представление о методах активизации трудового поведения персонала, на основе чего можно строить стратегии и тактики воздействия на подчиненных для достижения целей организации.

### **5.5. Основные мотивационные стратегии и методы**

В управлении персоналом разработаны три основных принципа выбора мотивационной стратегии.

1. *Соотношение стимула и наказания.* Люди трудятся за материальное вознаграждение: те, кто работают много и хорошо, имеют хороший заработок; те, кто работает еще больше, имеют еще больший заработок; тех, кто не работает качественно, наказывают.

2. *Мотивирование благодаря работе.* Если работа человеку интересна и приносит ему удовлетворение, то и качество выполнения, соответственно, будет высоким.

3. *Осуществление систематической связи с менеджером.* Необходимо определять цели работы с подчиненными и реализовывать обратную положительную связь, когда он действует правильно, и отрицательную — в случае его ошибок. Данная стратегия основывается на анализе ситуации.

*Принудительная мотивация* необходима в небольших компаниях, где руководитель имеет возможность самостоятельно контролировать весь процесс деятельности. Несмотря на то, что такая система мотивации является аморальной, практика показывает, что это не единственный правильный метод мотивации для небольших коллективов.



В крупных компаниях, которые имеют разветвленную систему, такой метод может применяться на уровне отдельных структурных подразделений, а в пределах целой компании его использование малоэффективно. Поэтому на практике крупные компании используют комбинированный нормативно-принудительный метод мотивации, при котором центральный орган управления компанией через систему совещаний или персональных бесед мотивирует руководителей структурных подразделений компании, а они, в свою очередь, методом принудительной мотивации руководят подчиненными.

*Система стимулирования персонала* компании включает в себя совокупность морально-психологических, организационных и экономических стимулов.

1. К *морально-психологическим методам* стимулирования относятся объяснение необходимости, целей и содержания бизнес-процессов компании; привлечение сотрудников к участию в открытом обсуждении проблем, возникающих в процессе осуществления деятельности; привлечение подчиненных к формированию целей и разработки управлен-

ческих решений; создание в коллективе атмосферы взаимоуважения, доверия, корректного отношения друг к другу; поощрение персонала в процесс генерации идей и создания инноваций в области страхования.

Одной из мер морального стимулирования работников является система рейтингования работников и награждения «символическими» призами (картина, декоративный диплом, статуэтка и т. д.). Типичны такие стимулы: повышение в должности, расширение полномочий, признание, устная благодарность руководителя в присутствии коллеги и т. п.

2. *Организационные методы* стимулирования базируются на росте и возможности углубления профессиональных знаний путем освоения смежных функциональных обязанностей на новых направлениях деятельности компании.

3. *Систему экономического стимулирования* каждая компания разрабатывает по своему усмотрению, исходя из собственных целей и возможностей. В зависимости от методов работы система экономического стимулирования может включать следующие элементы: надбавки и доплаты к заработной плате, премии за конкретные результаты, бонусы и участие в распределении прибылей компании и т. п.

Очевидной формой награды в качестве зарплаты, а также других форм вознаграждения являются *деньги*. Уверенность Герцберга в неэффективности денег как основного средства мотивации базируется на том, что повышение зарплаты никогда автоматически не приводит к повышению эффективности и производительности труда, хотя задержка выплаты зарплаты или недостаток денег однозначно приводят к росту напряженности, недовольства и существенному снижению производительности труда. Но следует учитывать, что материальное вознаграждение выступает средством достижения различных целей, так или иначе обеспечивающих удовлетворение ряда потребностей человека. Например, в иерархии потребностей А. Маслоу деньги удовлетворяют не только основные потребности безопасности и выживания,

они могут удовлетворять и потребность в престиже, в самоуважении и статусе, а также желания человека (например, покупку предметов роскоши).

В условиях рыночных отношений крупнейшее значение приобретает именно материальное стимулирование, которое отражает экономическую заинтересованность работников в работе. Среди факторов, мотивирующих к результативной работе, доходы занимают одно из ведущих мест. Денежное вознаграждение часто является наиболее привлекательным только для конкретной группы сотрудников — молодых, мобильных, напористых профессионалов, по сравнению с другими группами сотрудников предпочитающих престиж и статус или удобства безопасной жизни и общение с друзьями.

В общем можно сформулировать *основное правило эффективной экономической мотивации* персонала: неожиданные, непредсказуемые, нерегулярные премии мотивируют гораздо эффективнее ожидаемых. Важно заметить, что между выполненной работой и вознаграждением не должно быть большого промежутка времени.

4. *Социальный пакет* позволяет компенсировать труд персонала и создать дополнительные материальные стимулы для работы в компании. Как правило, условия социального пакета оговариваются в трудовом контракте между работником и руководством компании. Также действенным методом может быть применение индивидуального пакета стимулов, ориентированного на конкретного работника, — социальная помощь работникам за счет предприятия и обеспечения определенных социальных гарантий; обучение, подготовка и переподготовка работников; возможность страхования здоровья, оплата медицинских услуг; внеочередной оплачиваемый отпуск; гарантия сохранения рабочего места; ссуды с пониженной ставкой на обучение или приобретение жилья; оплата расходов на ремонт авто и др.

Стратегии мотивации отечественных предприятий отличаются по многим параметрам от аналогичных, активно

применяемых за рубежом. Первой такой особенностью выступает то, что фактически все отечественные системы мотивации персонала являются тем или иным вариантом единого образца — модели «кнута и пряника».

Второй особенностью выступают необычайно высокая стандартизация и влияние статистической отчетности на систему мотивации, при которых реализация принципа индивидуального подхода практически неосуществима.

Третья особенность — повышенная степень склонности к уравниловке в системах оплаты труда.

Четвертой особенностью является формальное и необъективное оценивание трудового вклада работника, следствием чего является искажение индивидуальных и коллективных результатов труда, а также снижение социальной и творческой активности.

Пятая особенность заключается в несовершенном социальном стимулировании. Так, содержание так называемых социальных пакетов, которые применяются в отечественных системах мотивации, дифференцируется не пропорционально трудовому вкладу работников, а в зависимости от уровня должности.

К положительным особенностям следует отнести наличие в отечественных мотивационных моделях моральных стимулов, которые не являются характерными для западных моделей.

В заключение следует отметить, что основным фактором повышения продуктивности деятельности любой организации является мотивация. Чем выше инициатива и творческая активность сотрудников, тем выше конкурентоспособность и эффективность организации.

**ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ К ГЛАВЕ 5**

1. Как называется сложное психологическое образование, побуждающее к сознательным действиям и поступкам и служащее для них основанием (обоснованием)?

- а) мотив;
- б) потребность;
- в) желание;
- г) цель.

2. Функция мотивации, связанная с продолжением побуждательности и при осуществлении намерения, является:

- а) направляющей;
- б) стимулирующей;
- в) организующей;
- г) структурирующей.

3. Функция мотивации, под которой понимается сознательно формулируемый личностью источник ее поведения, называется:

- а) смыслообразующей;
- б) отражательней;
- в) объяснительней;
- г) защитней.

4. Кто из перечисленных ученых утверждал, что существует главная закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступенькам к необходимости самореализации?

- а) Абрахам Маслоу (1908–1970);
- б) Дэвид Макклелланд (1917–1998);
- в) Фредерик Герцберг (1923–2000);
- г) Клейтон Альдерфер (род. 1940).

5. Кто из перечисленных ученых утверждал, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к израсходованным усилиям и затем это сравнивают с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу?

- а) Джон Стейси Адамс (1925–1984);
- б) Виктор Врум (род. 1932);
- в) Лайман Портер (1913–1990);
- г) Эдвард Лоулер (род. 1938).

6. Кому принадлежит идея, что не само наличие активной потребности толкает человека на достижение определенной цели, а надежда, что избранный тип поведения приведет к удовлетворению потребности?

- а) Джону Стейси Адамсу (1925–1984);
- б) Виктору Вруму (род. 1932);
- в) Лайману Портеру (1913–1990);
- г) Эдварду Лоулеру (род. 1938).

7. Чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватора, следует:

- а) платить конкурентную зарплату для привлечения и удержания специалистов;
- б) давать такую зарплату, которая отражает стоимость работы для компании на основах справедливости;
- в) связать плату с качеством исполнения и создавать ситуации, при которых работник будет уверен, что его усилия будут поощрены;
- г) осуществлять все вышеперечисленное.

8. К какому методу или группе методов относится постановка перед подчиненным конкретных и ясных трудовых целей, повышающих его активность?

- а) к экономическим методам;
- б) к целевому методу;
- в) к методу расширения и обогащения работ;
- г) к методу соучастия или привлечения работников.

9. *Что такое партисипативность?*

- а) увеличение «горизонтальной нагрузки» на работника;
- б) вовлечение работника в процесс обсуждения, анализа и принятия решений;
- в) выполнение более сложной работы, которая раскрывает потенциал личности;
- г) методы повышения результативности работы.

10. *В каком случае не следует прибегать к партисипативным стратегиям?*

- а) когда происходит адаптация работника к новым условиям организации;
- б) когда нужно обеспечить лучшее понимание решений;
- в) когда нужно создать механизм профессионального роста работников;
- г) когда нужно повысить активность предложений по «нововведениям».

# ГЛАВА 6

## ОРГАНИЗАЦИЯ, НОРМИРОВАНИЕ И ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА

### 6.1. Организация условий труда

Важнейшей задачей управления персоналом является организация условий труда.

*Условия труда* — это система факторов, определяющих работоспособность человека, затраты, результаты труда. Эти факторы можно систематизировать по следующим трем признакам

#### *Содержание*

По признаку «содержание» выделяют факторы:

- 1) *производственно-экологические* (температура воздуха 17–22 °С; влажность не более 75%; скорость ветра до 0,3 м/с; уровень шума 70–90 дБ; освещенность 100–300 лк для поточных работ и 1500–5700 лк для высокоточных работ);
- 2) *организационно-технические* (содержание трудовых движений и технологических операций, форма, масса, расстояние и скорость перемещения изделий, рабочая поза; темп труда, эргономические и эстетические условия труда);
- 3) *социально-экономические* (формы взаимоотношений в коллективе, уровень зарплаты, продолжительность отпуска и т. п.)

#### *Степень воздействия на организм работающих*

По тяжести труда различают шесть групп условий труда:

- 1) *комфортные*, т. е. создают оптимальные нагрузки и обеспечивают высокую работоспособность;
- 2) *соответствующие нормативам условий труда*, т. е. находятся в пределах санитарных норм;
- 3) *неблагоприятные*, т. е. вызывают повышенные нагрузки и ухудшают производственные показатели;

- 4) *вредные*, т.е. приводят к значительному снижению работоспособности;
- 5) *экстремальные*, т. е. вызывают патологическое функциональное состояние организма;
- 6) *недопустимые*, приводящие к нарушению здоровья, угрозе жизни

#### *Сфера действия*

Влияние условий труда на организм работающих *оценивают по физиологическим показателям*: частота пульса, максимальное и минимальное давление, минутный объем крови, ЭЭГ и т. д.

Подсистема управления условиями труда должна обеспечивать возможность высокоэффективного производительного труда сотрудников при гарантированном сохранении безопасности труда, предотвращения аварийных ситуаций и неблагоприятных условий труда, что обуславливает необходимость выполнения системы управленческих воздействий:

- 1) *профессиональный отбор и отсев профессионально непригодных лиц* для тех или иных профессий;
- 2) *проведение охранных и профилактических мероприятий*;
- 3) *проведение эргономической оптимизации оборудования и рабочего места*, информационной нагрузки в соответствии с психологическими возможностями людей по принятию решений и осуществлению действий, обработке и приему информации;
- 4) *устранение несоответствия структуры деятельности психофизиологическому состоянию человека*:
  - а) профилактика монотонности работы;
  - б) профилактика зрительных и психоэмоциональных перегрузок;
  - в) профилактика переутомлений;
- 5) *совершенствование структуры личности работающих*:
  - а) повышение эмоциональной устойчивости и способности к самоуправлению, саморегуляции своего эмо-

- ционального состояния и поведения (соответствующая психологическая тренировка и овладение ауто-тренингом и другими методами саморегуляции);
- б) повышение ответственности, дисциплинированности, готовности выполнять требования безопасности труда;
  - в) улучшение, развитие, тренировка внимания, памяти, мышления и прочих профессионально важных психических функций сотрудников;
  - г) осуществление инженерно-психологического, эргономического проектирования рабочих мест и их эргономической экспертизы;
  - д) повышение опыта и профессиональной компетентности, в том числе тренировка на тренажерах профессионального поведения в аварийных и экстремальных ситуациях.

К числу важнейших направлений оптимизации условий труда относится также деятельность управленческого аппарата по нормированию труда персонала.

## 6.2. Нормирование труда: сущность и методы

Нормирование труда выступает важнейшей характеристикой как организационной и технологической подготовки производства, так и реализации его оперативного управления. Осуществляемые изменения технологии, организации труда или производства должны сопровождаться изменением норм.

**Нормирование труда** — это направленный на установление результатов труда и необходимых затрат вид деятельности по управлению производством, а также совокупность необходимых соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования. Содержанием работы по нормированию труда является:

- ♦ выбор оптимального варианта технологии и организации труда;

- ♦ анализ производственного процесса, разделение его на части;
- ♦ проектирование приемов и методов труда, режимов работы оборудования;
- ♦ проектирование режимов труда и отдыха;
- ♦ расчет норм в соответствии с особенностями технологического и трудового процессов, их внедрение и последующая корректировка по мере изменения организационно-технических условий;
- ♦ проектирование систем обслуживания рабочих мест.

Существуют специальные *методы нормирования труда*, т. е. совокупность приемов установления норм труда. Экономисты Б.М. Генкин и И.А. Никитина (2013) предлагают следующую классификацию методов нормирования труда

***аналитические методы***

предполагают:

- ♦ анализ конкретного трудового процесса;
- ♦ проектирование рациональных режимов работы оборудования, организации труда;
- ♦ разделение конкретного трудового процесса на элементы;
- ♦ расчет необходимых затрат времени по элементам трудового процесса;
- ♦ установление норм на операции

***суммарные методы***

предполагают установление норм труда без разделения процесса на элементы и проектирования рациональной организации труда:

- ♦ на основе опыта нормировщика (*опытный метод*);
- ♦ на основе статистических данных о выполнении аналогичных работ (*статистический метод*).

Такие нормы не позволяют эффективно использовать производственные ресурсы и должны заменяться нормами, установленными аналитическими методами

Нормативы используются многократно с целью установления различных норм на работы данного вида. Норма определяется только для конкретной работы. Нормативы могут действовать длительное время (пока сохраняется зависимость между нормой и факторами). Нормы необходимо корректировать при изменении условий, на которые они были установлены.

В свою очередь *нормативные* методы подразделяются на:

- ♦ *аналитически-расчетные* — основой расчета выступают нормативные материалы;
- ♦ *аналитически-исследовательские* — исходная информация поступает в результате наблюдений и экспериментов;
- ♦ *укрупненные* — расчленение трудового процесса до комплексов приемов и операций;
- ♦ *дифференциальные* — применяются при необходимости высокой точности нормирования трудовых операций.

В соответствии с целью исследования также выделяют такие методы, как:

- ♦ *хронометраж*, который предназначен для определения длительности повторяющихся элементов операций и анализа приемов труда;
- ♦ *фотография рабочего времени*, которая используется для установления затрат рабочего времени, его структуры на протяжении рабочей смены или ее части. Данный термин достаточно точно отражает сущность метода. Если при хронометраже объектом изучения обычно выступают элементы оперативного времени на конкретный вид продукции, то есть исследуются затраты времени на конкретный вид продукции, то при фотографии рабочего времени принимаются во внимание затраты времени на все виды работ и перерывов, которые наблюдались в течение определенного отрезка времени;

- ♦ **фотохронометраж**, который применяется для одновременного определения структуры затрат времени и длительности отдельных элементов производственной операции.

В заключение стоит отметить, что объективная оценка эффективности труда возможна на основе сопоставления фактических и нормированных затрат времени и результатов труда, что также учитывается при организации оплаты труда.

### 6.3. Организация оплаты труда

**Оплата труда** представляет собой систему отношений, обусловленных обеспечением установления и реализации работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, локальными нормативными актами, иными нормативными правовыми актами, трудовыми договорами, коллективными договорами и соглашениями (в соответствии со ст. 129 ТК РФ).

Оплата труда производится *в денежной форме (в рублях)*. Выплата заработной платы в виде спиртных напитков, токсических, наркотических, вредных и ядовитых веществ, боеприпасов, оружия и других предметов, в отношении которых установлены ограничения или запреты на их свободный оборот, не допускается.

Общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать 20%, помимо случаев предусмотренных федеральными законами. Например, при удержании по нескольким исполнительным документам за работником, во всяком случае, должно быть сохранено 50% заработной платы. Доля оплаты труда, выплачиваемой в неденежной форме, не может превышать 20% от общей суммы оплаты труда.

В зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы вознаграждением за труд, а также выплатами стимулирующего

и компенсационного характера является *заработная плата* (ст. 129 ТК РФ). В систему *основных государственных гарантий по оплате труда* работников включаются:

- 1) величина минимального размера оплаты труда в Российской Федерации;
- 2) государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой заработной платы и реализацией государственных гарантий по оплате труда;
- 3) меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы;
- 4) ограничение оплаты труда в натуральной форме;
- 5) ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы;
- 6) величина минимального размера тарифной ставки (оклада) работников организаций бюджетной сферы в Российской Федерации;
- 7) ответственность работодателей за нарушение требований, установленных Трудовым кодексом РФ, законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями;
- 8) сроки и очередность выплаты заработной платы;
- 9) обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности в соответствии с федеральными законами.

*Заработная плата выплачивается не реже, чем каждые полмесяца, в день, установленный коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка организации или трудовым договором. Оплата отпуска производится не позднее, чем за три дня до его начала. В случае задержки заработной платы на срок более 15 дней работник имеет право приостановить работу на весь период до выплаты задержанной суммы (ст. 142 ТК РФ), известив работодателя в письменной форме. При нарушении работодателем*

установленного срока выплаты заработной платы, выплат при увольнении, оплаты отпуска и других причитающихся работнику выплат работодатель *обязан выплатить их с уплатой процентов* (денежной компенсации) в размере, определенном в статье 236 ТК РФ.

Регулирование заработной платы происходит на основе заключения трудовых соглашений между государством, предпринимателями и профсоюзами работников

*Федеральный уровень:* определяется минимум оплаты труда в масштабах страны и по отраслям экономики, правила индексации зарплаты, единая государственная тарифная система

*Отраслевой уровень:* определяются минимальные тарифные ставки по основным профессионально-квалификационным группам персонала, система оплаты труда, надбавки, доплаты, размеры социальных выплат

*Внутрифирменный уровень:* определяются тарифные ставки по разрядам и должностям работников, порядок премирования персонала, система трудовых нормативов и норм, механизм выплаты надбавок; системы участия работников в прибыли предприятия

*Роль заработной платы* заключена в ее стимулирующем влиянии на человека: порядок выплаты, размер оплаты и элементы организации труда обычно формируют у человека личный интерес к труду. Таким образом, для заработной платы характерна двойственная роль: с одной стороны, это стимул к труду, с другой — плата за результат труда.

#### 6.4. Особенности тарифной системы оплаты труда

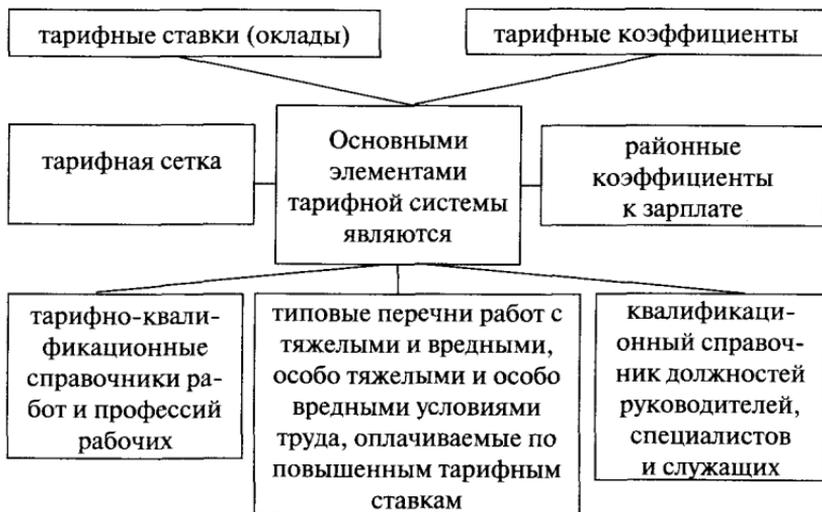
*Тарифная система оплаты труда* — это совокупность норм и нормативов, которые позволяют определить уровень квалификации работников, разряд работ и дифференцировать оплату труда в зависимости от сложности, интенсивности

и условий труда, а также ответственности работника при исполнении работ. Тарифная система (при равных экономических условиях) обеспечивает единство меры труда и его оплаты, равную оплату за равный труд и дифференциацию основной части в зависимости от факторов качества труда.

Тарифная система оплаты труда представляет собой систему ее дифференциации по ряду признаков (сложность, ответственность, интенсивность, условия труда и т. п.) с учетом квалификации работника и финансовых возможностей работодателя, целью которой является обеспечение единства меры труда и его оплаты.

Тарифная система является основой всех систем оплаты труда, так как все виды материального поощрения исчисляются исходя из тарифной ставки (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 125–127).

**Тарифная ставка (оклад)** представляет собой фиксированный размер оплаты труда работника, выраженный в денежной форме за выполнение нормы труда (трудовых



обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени (час, день, месяц). Различают часовые, дневные и месячные (оклад) тарифные ставки. Устанавливаются они для каждого тарифного разряда. Тарифная ставка является основной исходной величиной, определяющей уровень оплаты труда.

**Тарифная сетка** — шкала, которая отражает соотношение в оплате труда работников различной квалификации, выполняющих работы различной сложности. Она является основой регулирования профессионально-квалификационного разделения работников. Характерными признаками тарифной сетки являются количество разрядов, тарифные коэффициенты и диапазон соотношения крайних тарифных коэффициентов.

**Тарифный разряд** отражает сложность труда и квалификацию работника. Тарифные коэффициенты показывают, во сколько раз тарифные ставки второго и последующих тарифных разрядов больше ставки первого разряда. Именно тарифным коэффициентам принадлежит приоритетная роль в дифференциации оплаты труда различной сложности и работников различной квалификации. С их помощью формируются ставки разных разрядов. Тарифный коэффициент первого разряда всегда равен 1.

**Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих** содержит комплекс профессионально-квалификационных характеристик («Характеристика работ», «Должен знать», «Примеры работ»), которыми должен обладать по уровню профессиональных знаний и производственных навыков рабочих определенной профессии и разряда.

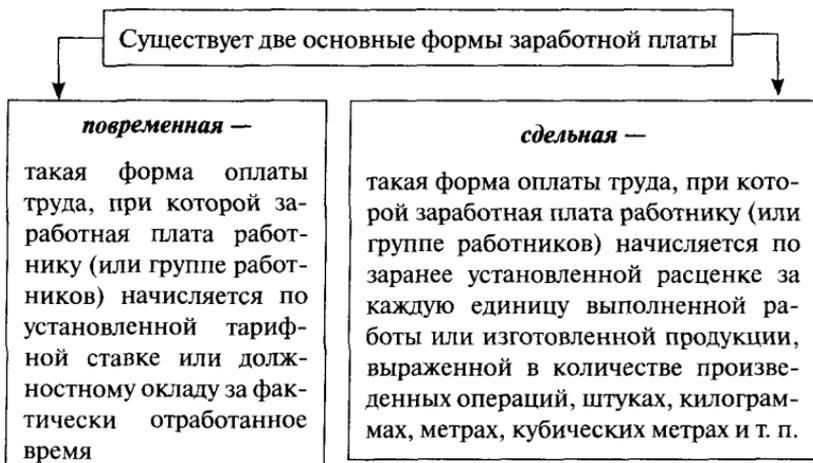
**Тарификация работ** состоит в определении сложности выполняемых работ. Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производится с учетом справочников: единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС); единого квали-

фикационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Тарифная система оплаты труда работников других организаций может определяться коллективными договорами, соглашениями с учетом единых тарифно-квалификационных справочников и государственных гарантий по оплате труда (ст. 143 ТК РФ).

Тарифная система оплаты труда работников организаций, финансируемых из бюджетов всех уровней, устанавливается на основе *единой тарифной сетки* (ЕТС) по оплате труда работников бюджетной сферы, которая содержит 18 разрядов. Размер тарифной ставки (оклада) первого разряда ЕТС не может быть ниже минимального размера оплаты труда.

*Месячная заработная плата работника, отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда. В то же время минимальный размер оплаты труда не может быть ниже размера прожиточного минимума трудоспособного человека, который устанавливается одновременно на всей территории Российской Федерации.*



К формам сдельной оплаты труда, применяемым на отечественных предприятиях, можно отнести:

- ♦ **премиальную сдельную оплату**, при которой заранее оговорены условия и проценты премии, а также условия, при которых премия может быть снижена или отменена;
- ♦ **косвенную сдельную оплату**, применяемую для вознаграждения обслуживающих рабочих, например наладчиков станков, доход которых зависит от суммарных результатов обслуживаемых ими рабочих-станочников;
- ♦ **прогрессивную оплату**, при которой труд рабочего в пределах установленной нормы оплачивается по существующим тарифным ставкам, а сверх нее — по повышенным и прогрессивным премиальным показателям;
- ♦ **прямую сдельную оплату**, определяемую произведением расценки на объем выпущенной продукции; расценка определяется часовой тарифной ставкой оплаты определенного разряда квалификации работника на норму времени;
- ♦ **аккордную оплату**, при которой оплачивается труд работников за выполнение срочных или аварийных работ (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 127–128).

Управление персоналом предполагает умение руководящих работников не только определять наиболее оптимальную форму организации начисления и выплаты заработной платы, но также знать и уметь применять различные способы совершенствования системы материального стимулирования труда.

## 6.5. Способы совершенствования системы материального стимулирования

Система стимулирования не может быть универсальной для любого коллектива. Опираясь на общие принципы и критерии, система стимулирования труда в отдельной отрасли или на конкретном предприятии имеет свои уникальные отличия, которые могут принести предприятию конкурентные преимущества в реальных условиях функционирования.

Одним из важнейших способов совершенствования системы материального стимулирования персонала является *разработка системы участия в прибыли организации*, т. е. взаимосвязь доходов работника и результатов деятельности организации.

Принцип системы участия в прибыли в зависимости от производительности заключается в том, что определенная доля дохода, например добавленная стоимость, может быть использована как дополнительный источник повышения заработной платы. После отчисления уже выплаченной заработной платы и окладов любой резервный капитал на вознаграждение распределяется служащим, имеющим оклад, и рабочим, получающим заработную плату в соответствии с условиями системы.

*Система участия работников в прибыли компании* — это разделение между ними и компанией той дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. Существуют *три основных типа* таких систем:

- 1) по *системе Скенлона* совокупные затраты на рабочую силу сравнивают со стоимостью реализованной продукции, определяя таким образом допустимые расходы на рабочую силу. Далее эти выплаты соотносятся с фактическими расходами на рабочую силу. Если последние ниже, то разница распределяется между компанией и рабочими в пропорции 1 : 3;

2) *система Инпрошеар* основывается на премировании работников за экономию рабочего времени, исчисляемого в человеко-часах, затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции;

3) *система Ракера* базируется на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на одну денежную единицу заработной платы. Применение этой системы предполагает установление так называемого «стандарта Ракера» — доли фонда оплаты труда в объеме условно чистой продукции, определяется как средняя величина за последние годы. Из рассчитанной величины исключается фактически выплаченная работникам

1. Базовая оплата должна быть достаточной для того, чтобы привлечь в фирму работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70–90% общего дохода, получаемого работником. При этом нужно не искусственно снижать заработок на 10–30%, а проявлять необходимую гибкость в оплате труда, связывая ее с конечными результатами

2. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы или предприятия в целом

Существуют определенные правила, которые необходимо знать для того, чтобы совершенствовать систему материального стимулирования

3. Участие работников в распределении прибыли должно базироваться на оценке прибыли в масштабе всей хозяйственной единицы: предприятия, компании в целом или производственного центра, если он несет всю полноту ответственности за прибыль и убытки

4. Компании, успешно внедрившие системы участия в прибыли, могут позволить платить работникам много, так как они много и получают от них

заработная плата. Пропорция распределения разницы между допустимыми и фактическими расходами — 1 : 1. Оставшаяся сумма рассматривается как результат повышения эффективности производства, и значительная ее часть направляется на премирование персонала.

В заключение следует отметить, что размер заработной платы работнику должен определяться прежде всего оценкой качества его работы, чему посвящена следующая глава нашей книги.



## ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ К ГЛАВЕ 6

1. *Как называется система факторов, определяющих работоспособность человека, затраты, результаты труда?*

- а) методы труда;
- б) условия труда;
- в) результаты труда;
- г) плоды труда.

2. *Какие факторы условий труда не относятся к группе факторов, выделяемых по содержательному признаку?*

- а) производственно-экологические;
- б) организационно-технические;
- в) духовно-нравственные;
- г) социально-экономические.

3. *Как называется вид деятельности по управлению производством, направленный на установление необходимых затрат и результатов труда, а также необходимых соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования?*

- а) мотивирование труда;
- б) стимулирование труда;
- в) ранжирование труда;
- г) нормирование труда.

4. *Что применяется для одновременного определения структуры затрат времени и длительности отдельных элементов производственной операции?*

- а) хронометраж;
- б) фотография рабочего времени;
- в) фотохронометраж;
- г) фотомонтаж.

5. *Как называются методы нормирования труда, при которых базой расчета являются нормативные материалы?*

- а) аналитически-расчетные;
- б) аналитически-исследовательские;
- в) дифференциальные;
- г) укрупненные.

6. *Согласно российскому законодательству доля оплаты труда, выплачиваемой в неденежной форме, не может превышать:*

- а) 10% от общей суммы оплаты труда;
- б) 20% от общей суммы оплаты труда;
- в) 30% от общей суммы оплаты труда;
- г) 40% от общей суммы оплаты труда.

7. *Как называется выраженный в денежной форме фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда, определенной за единицу времени?*

- а) тарифная ставка;
- б) тарифная сетка;
- в) тарифный разряд;
- г) тарифный коэффициент.

8. *Как называется показатель сложности труда и квалификации работника?*

- а) тарифная ставка;
- б) тарифная сетка;

- в) тарифный разряд;
- г) тарифный коэффициент.

9. *Как называется форма сдельной оплаты труда, при которой оплачивается труд работников за выполнение срочных или аварийных работ?*

- а) прямая сдельная оплата;
- б) премиальная сдельная оплата;
- в) прогрессивная оплата труда;
- г) аккордная оплата труда.

10. *Какая система участия работников в прибыли компании основана на премировании работников за экономию рабочего времени, затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции?*

- а) система Скэнлона;
- б) система Ракера;
- в) система Ипрошеар;
- г) все вышеперечисленные.

# ГЛАВА 7

## ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

---

### 7.1. Оценка персонала: основные характеристики

Под *оценкой персонала* понимается запланированная, строго стандартизированная и формализованная оценка сотрудника как члена организации, занимающего определенную должность. Нельзя сводить такую оценку только к оценке степени соответствия сотрудника этой занимаемой должности.

Оценка персонала как функция управления им тесно связана с обеспечением эффективного функционирования организации. Это обусловлено тем, что правильные действия по развитию организации возможны только при двух условиях:

- 1) знание того, какие компетенции и качественные характеристики работников нужны организации;
- 2) что из нужного нам и в какой степени уже свойственно нашим работникам.

И если первое определяют исходя из общей стратегии развития организации, то второе — на основе применения различных методов и инструментов оценки персонала.

Самой удачной *причиной проведения оценки* персонала можно считать классификацию, разработанную Д. Мак-Грегором. В соответствии с ней оценка персонала производится в следующих целях:

- 1) информативная цель, которая состоит в обеспечении данными о работе персонала руководителей разных уровней;
- 2) мотивационная цель, которая предусматривает взаимосвязь морального поощрения и материального

вознаграждения с трудовым поведением и результатами труда и ориентирует персонал на улучшение своей работы, приобретение новых профессиональных навыков;

- 3) административная цель, которая постоянно реализуется в процессе принятия кадровых решений: повышение (понижение) по службе, перевод на другую работу, переподготовка и переквалификация, поощрение или наказание, прекращение трудового договора.

Оценка персонала *включает*:

- ♦ оценку потенциала работника;
- ♦ оценку индивидуального вклада (оценку труда);
- ♦ аттестацию кадров.



В результате оценки персонала формируются следующие документы (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 133):

- 1) оценка деловых и моральных качеств;
- 2) результаты тестирования (экзаменов) профессиональных знаний и умений;

- 3) медицинское заключение о работоспособности;
- 4) социально-психологический портрет личности;
- 5) анализ вредных привычек и увлечений;
- 6) оценка уровня производственной квалификации;
- 7) заключение аттестационной комиссии.

Показал свою эффективность и метод комплексной оценки кадров управления с помощью рейтинга. *Рейтинг* представляет собой сумму баллов, измеряющую потенциал работника на определенный период времени в зависимости от сочетания качественных и количественных характеристик и исходя из принятой модели рабочего места.

Оценка потенциала работника важна, так как она позволяет определить соответствие характеристик человека нормативной модели рабочего места, установить его профессиональную пригодность и будущую служебную карьеру.

## **7.2. Методы оценки и самооценки проделанной работы**

В управлении персоналом очень важной является степень объективности оценки работы, проделанной сотрудником, и степень справедливости вознаграждения либо наказания. С целью реализации стратегии по управлению персоналом, краеугольным камнем которой является система *формальной оценки совершенной деятельности* (ФОСД), требуется проведение ряда мероприятий:

- ♦ *оценки и проектирования рабочего места (ОРМ);*
- ♦ *формирования параметров и технологий формального оценивания совершенной деятельности, под которыми подразумевается выявление исходного уровня, необходимых структур для определения оценки и точное определение сроков ее проведения;*
- ♦ *конструирования механизма, координирующего ФОСД и систему вознаграждения за труд, подразумевающего включение в систему определения заработной платы, размеров премии и некоторых других видов трудового*

вознаграждения ФОСД как одного из важнейших элементов;

- ♦ реализации механизмов, связывающих систему служебного продвижения (карьеру) и развития сотрудника в рамках данной организации с ФОСД;
- ♦ создания механизма, связывающего различные мероприятия по улучшению качества трудовой среды с ФОСД, включая и систему повышения квалификации и переквалификации сотрудников в фирме.

### Классификации методов оценки персонала

Объект исследования	Наименование метода	Характеристика метода
По характеру исследования	Традиционные	Основываются на субъективной оценке руководителя или коллег
	Нетрадиционные	Рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, коллектив) и ставят ударение на оценку работника его коллегами и способность работать в группе
По направлению исследования	Оценка результатов	Тестирование; деловая игра; защита бизнес-плана; анализ конкретных ситуаций; самоотчет; оценка методом комитетов; метод независимых судов; метод 360; метод групповых дискуссий; комплексная оценка труда; аттестация персонала
	Оценка личных качеств	Биографический; метод стандартных оценок; интервьюирование; анкетирование; социологический опрос; экспертные оценки
По способу обработки информации	Качественные	Методы биографического описания, деловой характеристики, специальной устной характеристики, а также метод обсуждения
	Количественные	Методы с количественной оценкой уровня качеств работника и метод коэффициентов
	Комбинированные	Методы экспертной оценки, тестирование

Для традиционных методов оценки персонала наиболее характерны следующие *черты*:

- ♦ сфокусированность на работнике как отдельной, независимой единице коллектива предприятия и его дальнейшая оценка вне организационного контекста;
- ♦ оценка осуществляется руководителем на основе достигнутых результатов без учета долгосрочных перспектив развития предприятия и потенциала работника.

Большим преимуществом традиционных методов является их простота применения, незначительные затраты при их внедрении и общедоступность. Но эти методы имеют ряд серьезных уязвимых позиций. В частности, они не учитывают личных качеств работника, оказывающих влияние на результат труда и потенциал работника.

Переход к постиндустриальной экономике изменил отношение к персоналу. Осуществился переход от рассмотрения трудового коллектива как трудовых ресурсов к пониманию его сущности как человеческого капитала. Каждый работник должен рассматриваться как активный экономический агент, который имеет собственные цели, принимает рациональные решения, обеспечивающие рост его собственной полезности, воспринимает информацию и использует ее при принятии решений. При этом он не является независимым, а входит как элемент в сложную социально-экономическую систему — трудовой коллектив организации.

Рассмотрим краткие характеристики некоторых *основных методов* формирования оценки совершенной деятельности, которые наиболее актуальны в настоящее время.

1. **Оценочный тест** — метод, который является одним из самых распространенных в формировании оценки совершенной работы. Данный метод применяется в различных модификациях. В ряде случаев с каждым критерием соотносится шкала оценок, благодаря которой опрашиваемый

сотрудник выделяет определенный уровень выполненной им работы.

2. **Определение рабочего стандарта** — этот метод направлен на оценивание исполнительского персонала в материальном производстве. Метод способствует формированию производственных задач для данной категории персонала. Рабочий стандарт отражает нормальную дневную выработку и определяет результат трудовой деятельности для среднего исполнителя.

3. **Метод автономизации** предназначен для применения руководителями самостоятельных подразделений организации или для сотрудников с относительно самостоятельным характером выполняемой деятельности. Обычно сотрудниками руководители оцениваются в основном по итогам выполнения поставленных масштабных задач или же по результатам достижения конечных целей. Данный метод применяет так называемый предпринимательский доход, согласно которому материальное вознаграждение руководителю составляет фиксированный процент от общей суммы, полученной за данную работу. Метод автономизации становится все более популярным способом установления взаимосвязи между результатами и вознаграждением и как средство стимулирования активности и творческой инициативы сотрудников.

4. **Оценка через написание эссе**, представляющего собой прозаический этюд, демонстрирующий общие или предварительные рассуждения о каком-либо предмете или по какому-либо поводу. Оценивающему необходимо дать письменную характеристику выполнения тем или иным сотрудником своей работы. Предварительно могут быть разработаны определенные показатели или стандарты для написания эссе. Этот метод применяется, когда необходимо оценить деятельность сотрудника, выполняющего специфические задачи, которые трудно подвести под какие-то нормативы.

5. *Метод управления целями* используется при оценке деятельности специалистов и руководителей и состоит из следующих компонентов:

- ♦ формулировка ясных и хорошо конструированных целей работы, которую необходимо выполнить сотруднику;
- ♦ создание плана действий, в котором описываются пути достижения целей;
- ♦ выполнение плана сотрудником;
- ♦ оценка достигнутых результатов;
- ♦ в случае необходимости корректировка деятельности;
- ♦ постановка новых целей будущей деятельности.

6. *Метод контрольных карт* представляет собой однозначные ответы «да» или «нет» на серию вопросов, характеризующих поведение сотрудника. Необходимо отметить, что все вопросы имеют различную значимость (разный удельный вес при формулировании общей оценки).

7. *Оценка методом принудительного выбора* — метод, при котором оценивающий отвечает на целый ряд вопросов-утверждений о выполнении сотрудником своей работы. Каждое такое заявление (утверждение) имеет свою ценность, значимость, выраженную в условных единицах. Оценивающий при ответах не знает этой значимости (удельного веса ответа, являющегося ключом) каждого утверждения, чтобы не оказать на него субъективного влияния. Затем на основании ключа к этим утверждениям отдел кадров формирует окончательную оценку.

8. *Метод оценки через экстремальные ситуации* — один из наиболее эффективных методов исследования специфики личности работника, так как свои истинные возможности человек лучше всего демонстрирует не в обычных, а именно в экстремальных условиях. Однако не все люди могут улучшать свои результаты в критической ситуации. Некоторые, напротив, в сложной обстановке теряются и не способны показать даже свой обычный результат.

метода: исправление низкого качества выполнения работы; мотивирование работника на освоение высокого качества выполнения работы; выявление того, насколько четко работник выполняет свою работу; после проведения оценки руководители подразделения принимают взвешенные кадровые решения по ротации персонала.

2. *Ассесмент-метод* предназначен для оценки работников по компетенциям для конкретных кадровых задач. Метод может включать интервью, а также кейсы (игровые ситуации), разработанные специально под этот набор компетенций. Преимуществом данного метода является то, что система оценки направлена на выявление потенциала сотрудников; каждый участник оценивается несколькими экспертами; осуществляется аудит профессиональных качеств работника; появляется возможность проинформировать руководителя о своих целях, а также узнать о сильных и слабых сторонах.

3. *Метод «360 градусов»* — работник оценивается с разных сторон своим руководителем, коллегами и подчиненными. Среди преимуществ метода: определение потребности в обучении работника в рамках тех компетенций, которые необходимо развивать; возможность применения с целью подбора проектной команды или для выявления тех работников, которые могут работать над сложными проектами, для формирования кадрового резерва; с целью получения разносторонней оценки для каждого работника; для выявления информации о характере взаимодействия между подразделениями; для моделирования критериев оценки в соответствии с требованиями корпоративных стандартов.

Огромное воздействие на результаты аттестации оказывает стиль работы аттестационной комиссии. Основным в ее работе является внимательное отношение к человеку, к его проблемам и трудностям. Итог аттестации может быть представлен в характеристике, показывающей целостный образ личности.

Во избежание безликости, односторонности предлагается также еще одна примерная *схема характеристики*

1. Фамилия, имя, отчество характеризуемого, его возраст

2. Образование, стаж работы на данном предприятии, в учреждении в данной должности

3. Виды должностных обязанностей, с которыми работник справляется хорошо и которые вызывают затруднение

4. Качество выполнения работы в сложных ситуациях, например, при наличии дефицита ресурсов, нарушении производственного ритма и т. п.

5. Отношение к новому и внедрение нововведений

6. Отношение к критике со стороны руководства и подчиненных

7. Стиль личной работы: пунктуален, организован, дисциплинирован, собран или не обладает такими качествами

8. Умение поддержать в коллективе благоприятный морально-психологический климат и отношения с подчиненными

9. Верность ранее данному слову

10. Скромность в личных потребностях

11. Подписи руководителей, утвердивших характеристику

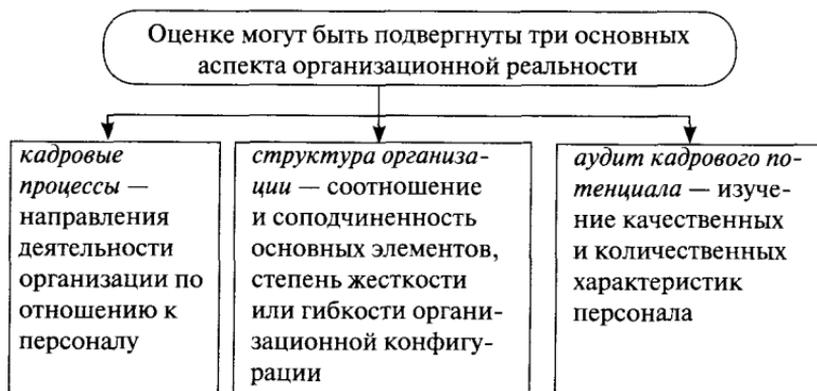
При подготовке характеристики необходимо учитывать цель и организацию, для которых она предназначена. Поэтому некоторые разделы (части) характеристики могут быть сокращены, другие, напротив, расширены. Например, если характеристика готовится для высшего учебного

заведения, научно-исследовательского института, следует всесторонне и глубоко описать способность человека к научно-исследовательской работе, его личный вклад в науку. В целом же в характеристике необходимо отражать аспекты социальной активности и профессиональной деятельности личности.

Как показывает опыт, нет лучшего метода по проведению аттестации персонала, каждый из применяемых методов должен отражать задачи конкретной организации. Лучший вариант — это сочетание нескольких методов при аттестации персонала.

#### 7.4. Организация аудита персонала организации

*Аудитом персонала* называют систему оценивания *и независимой экспертизы* соответствия кадрового и структурного потенциала организации ее стратегии и целям развития. Целью аудита является подготовка принятия стратегических решений развития организации, разработка программы и путей реформирования организации.



*Аудит процессов* направлен на выявление идущих в организации процессов и эффективности их реализации. К основным кадровым процессам в организации относятся:

планирование персонала, отбор и набор персонала, разработка системы стимулирования, адаптации и обучения персонала, оценка трудовой деятельности, понижение, повышение, увольнение, перевод, подготовка руководящих кадров кадрового резерва, проведение мониторинга социально-психологической ситуации в организации и анализ коммуникативного взаимодействия внутри организации. Следующий шаг обусловлен оценкой соответствия кадровых процессов целям и стратегии развития организации. Для этого требуется разработка системы индикаторов и построения механизма мониторинга кадровых процессов.

*Аудит структуры* содержит в себе характеристику организационной структуры: цели, миссии, стратегии организации, специфики корпоративной культуры, преобладающей формы управления, циклов и стадии жизни организации, а также оценка системы управления — анализ типологии решений. Традиционно в организации принимаются следующие *управленческие решения* (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 139): объективные и свободные от индивидуальной детерминации, инициативные или реактивные, ситуационные или стратегические, направленные на поддержание, функционирование или на развитие новых механизмов деятельности.

Далее осуществляется оценка реализации управленческих решений, оценка стиля управления, оценка диапазона контроля и диагностика организационной структуры с точки зрения ее адекватности современной ситуации в организации. Выявляются *организационные патологии*: господство структуры над функцией (если происходит выявление подструктуры, не выполняющей существенных для функционирования организаций действий), *бюрократизация* (при выявлении функции или структуры, деятельность которых осуществляется в соответствии с индивидуальными предпочтениями и целями работающих в ней сотрудников, а не регламентирована требованиями корпоративной культуры

и технологии), *стагнация* (выявление потери гибкости организационной структурой) или *дублирование организационного порядка* (выявляется участок технологии или функции, которые повторяются и осуществляются одновременно несколькими подразделениями).

*Аудит кадрового потенциала* отвечает на вопросы об обладании организации достаточным персоналом для изменения и успешного функционирования и о способности персонала работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Производится оценка фактического состава персонала, выявляются его особенности, наличие среди них профессионально значимых и характеристик. При оценке кадрового потенциала проводится диагностика управленческого персонала, его умения проектировать, анализируется распределение управленческих ролей, сверхнормативная активность (направленность сотрудников на превышение поставленных перед ними задач, способность выполнять всегда немного больше, чем было приказано), инновационный потенциал (принятие сотрудниками нестандартных, нетрадиционных решений), способность к обучению и роль в работе группы.

Аудит кадрового состава и кадрового потенциала дает возможность выявления уровня кадровой обеспеченности и потребности в персонале, качественной структуры управленческого персонала (психологической и ролевой структуры), потребности в обучении, стиля управления, инновационного потенциала, социально-психологического климата, наличия основных источников сопротивления изменениям и распределения персонала в рамках организации (по функциональным направлениям и уровням иерархии).

## **7.5. Увольнение и сокращение персонала**

Неизбежным элементом управления персоналом выступает его увольнение и (или) сокращение. Потребность организации в персонале изменяется с течением времени под

воздействием ряда внутренних и внешних факторов. Прекращение выпуска некоторых видов продукции, внедрение в производство новых технологий или падение спроса на услуги, оказываемые организацией, приводят к сокращению спроса как на рабочую силу, так и в целом на отдельные категории работников.

Прекращение трудового договора и увольнение работника из организации в нашей стране осуществляются в соответствии с трудовым законодательством (гл. 13 ТК РФ). При этом, согласно Трудовому кодексу РФ, основаниями прекращения трудового договора являются:

- ♦ соглашение сторон (ст. 78 ТК РФ);
- ♦ истечение срока трудового договора (п. 2 ст. 58 ТК РФ), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения (ст. 79 ТК РФ);
- ♦ отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией (ст. 75 ТК РФ);
- ♦ отказ работника от перевода в другую местность на работу вместе с работодателем (ч. 1 ст. 72.1 ТК РФ);
- ♦ отказ работника в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора от продолжения работы (ч. 4 ст. 74 ТК РФ);
- ♦ отказ работника от перевода на другую работу, необходимого ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, либо отсутствие у работодателя соответствующей работы (ч. 3 и 4 ст. 73 ТК РФ); перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность) (ст. 77 ТК РФ);
- ♦ расторжение по инициативе работодателя трудового договора (ст. 71 и 81 ТК РФ);

- ♦ обстоятельства, не зависящие от воли сторон (ст. 83 ТК РФ);
- ♦ расторжение по инициативе работника трудового договора (ст. 80 ТК РФ);
- ♦ нарушение установленных Трудовым кодексом или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы (ст. 84 ТК РФ).

Руководство организации, прежде чем приступить к массовым увольнениям сотрудников, должно попробовать использовать другие, менее болезненные средства сокращения численности (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 142):

- ♦ *прекращение приема на работу* (вместо приема на работу новых сотрудников освобождающиеся места занимаются работниками организации, чьи должности подлежат сокращению);
- ♦ *перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю* (позволяет избежать увольнений и сохранить приобретенную работниками организации квалификацию при одновременном сокращении издержек на рабочую силу).

Если же приведенные выше меры не позволяют добиться требуемого сокращения численности, предприятие вынуждено разработать программу увольнений. При разработке и реализации этой программы сотрудникам отдела кадров необходимо:

*обеспечить соблюдение трудового законодательства.* В случае несоблюдения законодательства предприятие может понести значительные финансовые издержки, а его репутации будет нанесен существенный ущерб;

*выработать четкие и максимально объективные критерии отбора сотрудников, подлежащих сокращению.* Такими критериями могут являться: стаж работы, наличие дисциплинарных взысканий и т. п.;

*организовать коммуникационную кампанию с целью предоставления сотрудникам наиболее полной информации о причинах увольнений, критериях отбора, компенсаций увольняемым сотрудникам, перспективах их возвращения в организацию;*

*оказать увольняемым сотрудникам помощь в виде материальной компенсации и содействия в трудоустройстве.*

В заключение хотелось бы отметить, что увольнение сотрудников и сокращение их численности — одинаково болезненный процесс как для самого предприятия, так и для увольняемых сотрудников, поэтому ему необходимо эффективное управление и особое внимание со стороны руководства. Результаты неудачно проведенного сокращения могут сказываться на протяжении многих лет в виде демотивации оставшихся сотрудников, их недоверия к руководителям и даже открытой враждебности. Управление сокращением численности сотрудников представляет собой одну из важнейших функций управления персоналом и требует согласованных действий руководителей со службой управления персоналом, иначе возможны конфликты, изучение особенностей управления которыми станет предметом нашего рассмотрения в следующей главе.



## ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ К ГЛАВЕ 7

1. *Каким способом не пользуются при оценке персонала организации?*

- а) оценкой индивидуального вклада;
- б) оценкой потенциала работника;
- в) оценкой кулинарных предпочтений работника;
- г) оценкой с помощью аттестации кадров.

2. *Как называется сумма баллов, измеряющая потенциал работника на определенный период времени, в зависимости от сочетания качественных и количественных характеристик и исходя из принятой модели рабочего места?*

- а) рейтинг;
- б) мониторинг;
- в) брифинг;
- г) кастинг.

3. Как называется метод формирования оценки совершенной деятельности, включающий в себя ответы «да» или «нет» на серию вопросов, касающихся поведения сотрудника?

- а) метод управления целями;
- б) метод автономизации;
- в) метод оценки через экстремальные ситуации;
- г) метод контрольных карт.

4. Как называется метод формирования оценки совершенной деятельности, при котором против каждого критерия выставляется шкала оценок, с помощью которой опрашиваемый отмечает тот или иной уровень выполняемой работы?

- а) оценочный тест;
- б) оценка через написание эссе;
- в) метод оценки через экстремальные ситуации;
- г) оценка методом принудительного выбора.

5. Как называется определение степени соответствия уровня квалификации работника требованиям выполняемой им работы?

- а) подбор персонала;
- б) мотивация персонала;
- в) обучение персонала;
- г) аттестация персонала.

6. При аттестации профессиональной деятельности работника анализируются:

- а) содержание работы, выполняемой аттестуемым;
- б) соблюдение аттестуемым технологической дисциплины;
- в) проявление аттестуемым активности в выполнении работы;
- г) все вышеперечисленное и многое другое.

7. Как называется оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития?

- а) аттестация человеческих ресурсов;
- б) аудит человеческих ресурсов;
- в) мотивация человеческих ресурсов;
- г) подбор человеческих ресурсов.

8. Как называется организационная патология, при которой выявляется подструктура, не выполняющая существенных для деятельности организаций функций?

- а) господство структуры над функцией;
- б) бюрократизация;
- в) стагнация;
- г) дублирование организационного порядка.

9. Как называется организационная патология, при которой выявляется такая структура или функция, деятельность которой не регламентирована требованиями технологии и корпоративной культуры, а осуществляется в соответствии с индивидуальными предпочтениями и целями работающих в ней сотрудников?

- а) господство структуры над функцией;
- б) бюрократизация;
- в) стагнация;
- г) дублирование организационного порядка.

10. Что необходимо делать сотрудникам отдела кадров при разработке и реализации программы увольнений?

- а) обеспечить соблюдение трудового законодательства;
- б) выработать критерии отбора сотрудников, подлежащих сокращению;
- в) оказать увольняемым сотрудникам помощь;
- г) все вышеперечисленное.

# ГЛАВА 8

## УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

---

### 8.1. Конфликт: определение и функции

Неотъемлемой частью профессиональной деятельности практически любого специалиста являются конфликты. Тем не менее отечественная традиция по изучению конфликтов в данной области сформировалась совсем недавно, а ее результаты не всегда используются на практике. В этом смысле в более выгодном положении находятся западные специалисты, работающие с представителями самых разных социальных групп, которые, как правило, 25% своего рабочего времени затрачивают на улаживание конфликтов. Эта цифра достигает 80% у управляющих первого уровня (Личность и профессия: психологическая поддержка и сопровождение: учебное пособие / Л.М. Митина [и др.]; под ред. Л.М. Митиной. — М.: Академия, 2005. С. 146). Однако в отечественных условиях очень часто плохо понимаются причины возникновения конфликтов, оптимальные способы поведения и общения, динамика конфликта, применяемые приемы и тактики конфликтного противоборства. Это незнание только усугубляет противоречия, мешает конструктивному разрешению проблемы.

Что же такое конфликт? Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие определенных разногласий или противоречий:

- ♦ борьба за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или

устранение соперника (Козер Л.А. Функции социального конфликта. — М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000);

- ♦ возникающее и протекающее в сфере общения столкновение, вызванное противоречивыми целями, способами поведения, установками людей в условиях их стремления к достижению каких-либо целей (Гришина Н.В. Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2003);
- ♦ наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сторон (Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2001);
- ♦ важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия, форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями (Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. Россия на путях преодоления кризиса: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. — М.: Аспект-пресс, 1994);
- ♦ явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству (Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт. Политологический анализ. — Ростов н/Д: Феникс, 1992);
- ♦ вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны (Дмитриев А.В. Конфликтология: учебное пособие. — М.: Гардарики, 2002);

- ♦ противоборство общественных субъектов с целью реализации их противоречивых интересов, позиций, ценностей и взглядов (Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций. — Ростов н/Д: Феникс, 1998);
- ♦ социальное явление, способ взаимодействия людей при столкновении их несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон (Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов [и др.]; под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006);
- ♦ сторона общественного противоречия, характеризующая борьбу противоположностей субъективных феноменов, личностей, социальных субъектов, народов (Соколов С.В. Социальная конфликтология: учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001);
- ♦ качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей (Курбатов В.И. Конфликтология. — Изд. 3-е, стер. — Ростов н/Д: Феникс, 2009).

Мы определяем **конфликт** (от лат. *conflictus* — столкновение) как столкновение несовместимых друг с другом, противоположно направленных тенденций. Конфликты бывают явными или скрытыми, но всегда в их основе лежит отсутствие согласия. Свое представление о ситуации, сложившейся в зоне разногласий, составляет каждый из участников конфликта. Они часто не совпадают, и стороны конфликта видят ситуацию по-разному. Конфликт прорастает тогда, когда хотя бы один из участников воспримет сложившуюся ситуацию как проявление агрессии или недружелюбия со стороны другого участника.

Структура конфликта включает объект, предмет, участников, цели, мотивы и повод. **Объектами** конфликта считают

те явления, которые конфликтующие стороны формально признают предметом несогласия. Однако истинные корни конфликта либо не осознаются самими участниками, либо им стыдно в них признаться. Также объектом может быть какая-нибудь материальная, духовная, социальная или иная ценность, которая стала на пересечении интересов конфликтующих сторон. Объект — это то, на что претендуют конфликтующие стороны. Если в основу конфликта ложится объективно существующая или надуманная проблема, то говорят о предмете конфликта. *Предмет конфликта* — это основное противоречие, существующая или воображаемая проблема, ставшая источником конфликта. Такая проблема не обязательно должна быть явной, порой конфликт зарождается за счет скрытых желаний, которые по каким-либо причинам не удовлетворены.

Конечно, конфликт является очень неоднозначным и сложным феноменом, которому трудно дать полное, однозначное и исчерпывающее определение. В связи с этим весьма продуктивным является рассмотрение характерных черт конфликта. Рядом исследователей (Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов [и др.]; под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006) приводятся некоторые из наиболее характерных его черт, при этом подчеркивается, что конфликт — это:

1) **явление социальное, порождаемое самой природой общественной жизни.** Конфликт отражает те или иные стороны социального бытия, место и роль человека в нем. Для человека всегда является очень важной принадлежность к общности себе подобных. Но в процессе усложнения социальных связей во взаимных отношениях на определенной ступени общественного развития наряду с сотрудничеством начинают проявляться конкуренция, соперничество, противоположность интересов, психологическая несовместимость и разный выбор средств достижения целей. Эска-

ляция подобных противоречий приводит к конфликтам и активному противоборству. Поэтому конфликт является вполне обыденным и нормальным общественным явлением, процессом, свойством социальных систем и способом взаимодействия людей;

**2) явление осознанное, действие обдуманное.** Конфликт подтверждает тот факт, что от других живых существ человек отличается тем, что его поступки и намерения преимущественно определяются не врожденными инстинктами, а осознанной, поставленной перед собой целью. Человек наделен разумом и высшей степенью развития психики — сознанием, которое позволило ему создать все богатство духовной и материальной культуры. Наличие этого сознательного начала является принципиальным отличием общества от естественной природы. Общество представляет собой нечто иное. Социальное бытие создано обладающими сознанием людьми. Поэтому все в обществе, в том числе и конфликты, происходит с осознанием людьми своих действий, с возможностью их субъективной корректировки, а не со строгой, объективной предопределенностью;

**3) явление повсеместное, широко распространенное, вездесущее.** Во всех сферах общественной жизни (в быту, экономике, культуре, политике или идеологии) возникают конфликтные ситуации. Как неотъемлемый компонент развития человека и общества они являются неизбежными. Бесконфликтность — это утопия, иллюзия, и тем более она не является благом. Как и любые социальные противоречия, конфликты являются формой реальных общественных связей, выражающих отношения социальных групп, взаимодействие личностей и общностей при несовместимости и несовпадении их потребностей, мотивов или ролей. С данной точки зрения конфликты не только допустимы, но и желательны, они могут стать полезным источником и фактором общественной активности. Всегда находится место конфликтам там, где взаимодействуют люди;

**4) взаимодействие, протекающее в форме столкновения, противостояния, противоборства взглядов личностей или общественных сил, позиций по меньшей мере двух сторон, интересов.** От других форм конфронтации (например, противоречия интересов людей, отсутствия согласия по некоторым вопросам, соперничества или конкуренции) конфликт отличают активные противодействие и противоборство. В процессе развертывания конфликта совершаются и действия, и контрдействия, так как реализация намерений участников конфликта неизбежно связана с вмешательством в дела другой стороны (или сторон), нанесением ей определенного ущерба, созданием помех, преодолением сопротивления, мешающим добиться поставленной цели;

**5) явление прогнозируемое и подверженное регулированию.** Конфликт характеризуется тем, что противостояние в нем выразителей антагонистических целей и интересов является для них одновременно и связующим звеном. Столкновение сторон друг с другом происходит в определенной социальной среде, субъективные устремления и объективные условия непременно чем-то объединяют конфликтующих. Любой участник конфликта так или иначе обязан обосновывать притязания, аргументировать свою позицию и мобилизовать силы для осуществления выдвигаемых им требований. Участник конфликта анализирует существующую ситуацию, взвешивает последствия, строит прогнозы, намечает планы, принимает решения, добивается их реализации, корректирует свое поведение и действия, умеряет эмоции, т. е. пускает в ход весь арсенал управленческих средств, способствующих улаживанию конфликта.

Суммируя данные характерные черты конфликта, исследователи предлагают следующее довольно емкое определение, с которым также можно согласиться: «Конфликт — это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои

цели двух или более сторон» (Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов [и др.]; под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006. С. 41). Возможны и другие подходы к рассмотрению конфликта. Но при любом варианте важно учесть ряд требований, включая указание на общественную природу и закономерный характер конфликта как условия и процесса взаимодействия социальных субъектов.

В обыденном сознании происходит ассоциация конфликта с агрессией, спорами, угрозами, враждебностью. В результате складывается мнение, что конфликт всегда нежелателен, его необходимо, по мере возможности, избегать. Однако конфликту присущ ряд *положительных функций*:

- ◆ содействует изменению и развитию организации;
- ◆ частично или полностью устраняет противоречия;
- ◆ содействует становлению групповой солидарности;
- ◆ вскрывает причины кризиса, а не уводит их вглубь;
- ◆ выступает источником развития личности;
- ◆ уменьшает степень слепой покорности и конформизма;
- ◆ способствует структурированию организации;
- ◆ определяет нерешенные вопросы и слабые места;
- ◆ дает возможность лучше узнать ценности и мотивы человека;
- ◆ показывает наличие психологической устойчивости к стрессам;
- ◆ показывает ценное в человеке, а не только негативное;
- ◆ способствует углублению межличностных отношений;
- ◆ ослабляет эмоциональную напряженность;
- ◆ предоставляет социальный опыт разрешения затруднительных ситуаций;
- ◆ иногда дает возможность повышения авторитета у окружающих;

- ◆ повышает качество индивидуальной деятельности;
- ◆ является средством самоутверждения личности;
- ◆ иногда может способствовать осознанию общности;
- ◆ часто ускоряет процесс самосознания;
- ◆ способствует объединению единомышленников;
- ◆ расставляет приоритеты во многих вопросах;
- ◆ отодвигает другие конфликты на второй план;
- ◆ способствует возникновению контактов с другими.

К *отрицательным функциональным характеристикам конфликта* относятся следующие особенности:

- ◆ негативно влияет на психическое состояние людей;
- ◆ способствует потере поддержки со стороны других;
- ◆ способствует развитию различных заболеваний<sup>1</sup>;
- ◆ иногда сопровождается насилием или стрессом;
- ◆ способствует разрушению системы межличностных отношений;
- ◆ приводит к меньшей степени сотрудничества в будущем;
- ◆ способствует формированию неверия в торжество справедливости;
- ◆ способствует формированию предвзятости к оппоненту, «образа врага»;
- ◆ ухудшает качество учебы или работы;
- ◆ обучает насильственным способам решения проблем;
- ◆ препятствует быстрым переменам;
- ◆ формирует ответное действие вместо разумного ответа;
- ◆ содействует подрыву доверия;
- ◆ разъединяет тех, кто стремится к единству;
- ◆ замедляет процесс формирования союзов;
- ◆ демонстрирует стремление к расширению и углублению.

---

<sup>1</sup> При напряженных конфликтах резко увеличивается риск сердечно-сосудистых заболеваний и нарушений работы желудочно-кишечного тракта.

Функции конфликта в научной литературе анализируются в русле двух взаимно исключающих подходов: представления о конфликте только как разрушительном явлении и интерпретации конфликта как диалектически созидательного фактора (данный подход наиболее распространен). Первая парадигма вытекает из признания закономерного характера конфликта, вторая — из восприятия его как патологии (Основы социологии и политологии для гуманитарных и медицинских специальностей / С.И. Самыгин [и др.]. — Ростов н/Д: Феникс, 2009. С. 163–164). Анализ функций конфликта необходимо проводить в рамках формулы «конфликт — интеграция», именно в данном случае этот анализ будет корректным. Понять значение взаимосвязанных противоположных общественных отношений в социуме невозможно, если анализировать их по отдельности. Общественный процесс представляет собою цепь взаимных переходов конфликта в интеграцию, интеграции — в конфликт. В литературе имеются и другие классификации функций.

Отметим наиболее общую функцию — *информационно-познавательную*, принимая во внимание, что конфликт есть форма выражения противоречия, его проявления и разрешения. Действительно, любой конфликт свидетельствует о наличии проблемы, требующей разрешения; позволяет ее познать, поскольку выявляется в совокупности воспринимаемых людьми фактов. Конфликтом стимулируется познание ценностей, интересов, позиций, сталкивающихся в противоборстве субъектов; высвечивается сущность социальных изменений, выраженных противоречием, лежащим в основе конфликта. Дискуссии и разногласия как формы конфликтного поведения способствуют поиску истины. В результате и в ходе взаимных столкновений социальные агенты узнают друг друга лучше, усваивают позитивный, с точки зрения каждой стороны, опыт, при желании находя возможные точки соприкосновения интересов и взглядов.

В ходе конфликта проясняется подлинная картина того, что представляет собой каждая сторона, какие ценности (и ценности ли?) она отстаивает.

**Интегративная функция** — вторая всеобщая функция конфликта. Конфликт способствует объединению, интеграции людей и, следовательно, установлению стабильности и равновесия в обществе. Казалось бы, это — парадокс. Однако, как уже отмечалось, конфликт и интеграция неразрывно взаимосвязаны и постоянно меняются местами — такова реальная диалектика социума. Доминирование одного сменяется доминированием другого. Развитие, возникновение, а главное, разрешение конфликта объединяет сообщества, группы, способствуя гармонизации общественных отношений, стимуляции социализации групп и индивидов, тем самым содействуя формированию необходимого равновесия в общественном организме.

**Конфликт — фактор социальной дифференциации**, противоположной стороны интеграции. Это свойство конфликта понять проще. Противоборство сил приводит к их разобщению, проводит зримую черту между конфликтующими сторонами, разрушает прежние структурные образования и способствует возникновению новых. Дифференцирующее воздействие антагонистического конфликта на социальный организм проявляется в расколе общества на противоположности. В случае социального плюрализма, присутствия пересекающихся социальных противоречий, конфликтов (назовем такие общества многосоставными) дифференциация многовариантна (многогрупповая), что создает предпосылку для одновременного образования смешанных и переходных групп. Таков средний класс.

Одной из общих функций конфликта является **функция стимулирования адаптации социальной системы или ее отдельных элементов**, включая субъектов, к изменяющейся среде. Социальным группам, индивидам, обществу, идеологиям, партиям и другим объединениям, культурным системам приходится все время сталкиваться с изменяющимися условиями и порождаемыми ими новыми потребностями.

Отсюда вытекает необходимость приспособления или адаптации к новой ситуации путем трансформации форм и методов деятельности и отношений, критики устаревших образцов поведения и мышления переоценки ценностей.

**Конфликты являются движущим механизмом процессов развития, социальных изменений, модернизации и распада исчерпавших себя образований.** Они — гарантия прогресса, т. к. содействуют вскрытию и преодолению противоположностей ценностей, интересов, позиций общественных сил.

До сих пор шла речь о конструктивных функциях конфликта. Однако они неотделимы от разрушительных последствий, от дисфункции. Любая позитивная функция конфликта имеет негативную сторону. Та и другая проявляются в определенной ситуации, на определенной стадии конфликта, в результате целенаправленных действий противоборствующих субъектов. Объективные последствия конфликта (конструктивные либо деструктивные) зависят от многих переменных и, в значительной степени, от средств борьбы. Насильственные средства ведут к расколу общества, а не к его интеграции. Насильственный конфликт может перерасти в хроническую форму, стать конфликтом антагонистическим, даже если ранее он таковым не был. Последовательная серия насильственных конфликтов дробит общество, дезорганизует и препятствует его духовной и практической консолидации. В итоге общество оказывается в тупике. Так что, говоря о позитивных функциях конфликта, следует иметь в виду противоречивую возможность их реализации. Последствия любой революции тому пример (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 153).

Позитивные (конструктивные) функции конфликтов реализуются, если они (Самыгин С.И., Верещагина А.В., Денисенко И.Ф., Сампиев И.М. Основы социологии и политологии для гуманитарных и медицинских специальностей. — Ростов н/Д: Феникс, 2009. С. 166):

- ♦ не регулируются совместными усилиями противоборствующих агентов;
- ♦ подавляются одной из сторон;
- ♦ загоняются внутрь общественного организма.

Реализация потенциальных позитивных возможностей конфликтов оказывается успешной при условии признания их целесообразными, плодотворными для нормального состояния общественных отношений.

Таким образом, конфликту присущ противоречивый двойственный характер. Это обусловлено тем, что отсутствуют четкие параметры различия деструктивных и конструктивных конфликтов и очень трудно дать обобщенную оценку результатов конфликта.

## 8.2. Источники и причины конфликтов

Конфликт, являясь и конкретным состоянием, и процессом, в котором находится организация или человек, имеет свои источники зарождения и причины. Каковы же причины конфликтов? На вопрос о причинах возникновения конфликтов достаточно сложно ответить, т. к. не всегда причины конфликтов могут быть очевидными. Более того, комплекс причин может изменяться в зависимости от стадии его развития, от его характера, степени вовлеченности участников и т. д.

**Противоречивость желаний, потребностей, целей или интересов.** От желания достигнуть определенной цели зависит представление о какой-то ситуации. Довольно распространенной причиной конфликта являются различия в интересах. Например, в любой организации всегда имеется тайный или явный конфликт между личными целями сотрудника (тем, что он сам хочет добиться, работая в организации) и общеорганизационными целями (тем, что организация рассчитывает получать от сотрудника).

**Ограниченность ресурсов.** Как правило, даже в крупных организациях ресурсы ограничены. Руководство, распреде-

ляя финансы и людские ресурсы между разными группами, всегда выделяет большую часть ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе. Значит, другие получают меньшую часть. Люди же всегда желают получать больше, а не меньше. Поэтому необходимость распределения ресурсов практически неизбежно приводит к конфликтам. Примером конфликта выступает ситуация распределения сотрудниками организации отпускного времени на летний период.

**Взаимозависимость обязанностей.** Всегда есть вероятность конфликта, если один человек или группа при выполнении задач находятся в зависимости от группы или другого человека. Поскольку практически все организации являются системами, включающими ряд взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного человека или подразделения взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

**Неудовлетворительная коммуникация.** Как основной причиной, так и прямым следствием конфликта является плохая передача информации. Как правило, не удастся найти виноватых в «испорченном телефоне». То ли сам человек неправильно интерпретировал информацию, которую ему предоставил собеседник, то ли последний говорил очень невнятно. Слабая коммуникация внутри организаций может быть из-за организационных, технических, психологических, личностных и других факторов.

**Слабая эргономичность рабочих мест.** Эта причина вызывает конфликт, если должностные функции не подкрепляются в полной мере необходимыми средствами для их выполнения: теснота, недостаточное количество пространства, отсутствие необходимой техники, жара, шум, холод и т. д. Эти факторы повышают раздражительность, утомляемость, возникают головные боли, стресс и агрессия. Все это становится основой конфликта.

**Нецелесообразный контроль.** Очень трудно определить, какой контроль предпочтительней: жесткий или мягкий.

Одно можно сказать с полной определенностью: неуместный (недостаточный или, наоборот, излишний) контроль выступает причиной конфликтов. С другой стороны, бесконтрольность приводит к безответственности, при которой для возникновения конфликта созданы все условия.

**Различия в представлениях и ценностях** — тоже важная причина конфликта, так как люди, вместо объективной оценки ситуации, могут придерживаться только тех взглядов, ценностей, альтернатив и понимания аспектов ситуации, которые, согласно их мнению, наиболее благоприятны для личных потребностей или их группы.

**Различия в жизненном опыте и манере поведения.** Каждый человек по-разному реагирует на конфликты. Кто-то, считая их источником прогресса, при появлении необходимых условий для конфликта непременно воспользуется ими. Кто-то их избегает, а у кого-то с годами выработался стойкий «иммунитет» к конфликтам. Они не избегают конфликтов, но и не провоцируют их.

В числе других источников конфликта можно выделить недостаточную мотивацию, неопределенность перспектив роста, барьеры в общении, недостаточный уровень профессионализма сотрудников и многие другие. Конфликты разгораются по объективным и субъективным, существенным и незначительным, случайным и закономерным, взаимосвязанным и независимым причинам. Причин конфликта, как уже было выше отмечено, может быть много, но одной из главных может стать внутренний психологический дискомфорт, вызванный нахождением человека в стрессовом состоянии.

### 8.3. Предупреждение конфликтов

Особенно важным в жизнедеятельности человека является знание и применение на практике методов профилактики разнообразных конфликтов. *Профилактика деструк-*

тивных конфликтов должна быть в постоянном поле зрения человека. Отсутствие внимания к решению названных вопросов может стать причиной возникновения конфликтных ситуаций, с большой долей вероятности перерастающих в конфликты.

С целью предотвращения конфликтных ситуаций теории и практики в области психологии управления и конфликтологии разработали для этих целей целый ряд методов (Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов [и др.]; под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006).

**1. Выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации.** Реализация целей персонала в общем виде представляет собой выполнение следующих основных функций труда:

а) *монетарной*, которая предполагает выполнение следующих целей:

- ♦ получение оплаты труда, адекватной затрачиваемым трудовым усилиям;
- ♦ получение дополнительных материальных выплат и льгот, предоставляемых администрацией организации (льготные кредиты, оплата страховок, компенсация затрат на обучение, участие персонала в прибылях и капитале предприятия; бонирование заработной платы и т. п.);

б) *социальной*, связанной с реализацией таких потребностей персонала, как:

- ♦ общение между членами коллектива;
- ♦ обеспечение нормальных психофизиологических условий труда и его технической оснащенности;
- ♦ создание благоприятного психологического климата в коллективе и использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников;

- ♦ обеспечение социальной безопасности сотрудников, в том числе надежного социального статуса и юридической защищенности;

в) *функции самореализации*, которая предполагает, что сотрудники ждут от администрации поддержки в реализации таких целей, как:

- ♦ выполнение работы преимущественно творческого характера;
- ♦ получение возможностей для профессионального роста и карьеры;
- ♦ признание заслуг, т. е. оценка труда и поведения сотрудников, адекватная результатам и действиям.

**2. Баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей.** Одна из важных задач руководителя подразделения заключается в том, чтобы обеспечить сбалансированность прав и ответственности каждого из сотрудников, а также вверенного подразделения как структурной единицы. Если сотруднику определена ответственность за выполнение той или иной служебной обязанности, но не дано прав, обеспечивающих ее ресурсное и организационно-технологическое наполнение, это создает благодатную почву для возникновения конфликтной ситуации между сотрудником и его внешним окружением. Баланс достигается путем контроля за разработкой регламентирующих документов, а также через анализ работы исполнителей.

**3. Определение видов связи в организационной структуре управления.** Разработка организационных структур управления предполагает не только установление состава звеньев и подчиненности между ними, но и формирование всех необходимых структурных связей между подразделениями и должностями. Только в этом случае будет обеспечено взаимопонимание между звеньями, однозначность отношений, адресность связей, что устраняет основу для взаимных претензий по поводу распределения обязанностей в организационной структуре.

**4. Выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления.** Первоочередной задачей руководителя (или другого лица, передающего отдельные полномочия) является определение степени участия сотрудника в процессе принятия решений. Нужно помнить, что делегирование полномочий не означает ухода руководителя от ответственности и перекладывания ее на плечи подчиненных; конечная ответственность за принятые решения остается на руководителе. В зависимости от степени доверия к подчиненному или от тех задач, которые руководитель ставит в процессе делегирования (например, проверка компетентности сотрудника или получение им некоторой дополнительной профессиональной квалификации), будет зависеть уровень участия подчиненного в выработке или принятии решения. Это может относиться и к программе практической реализации уже принятых решений. Одной из возможных причин возникновения конфликтной ситуации может стать неумение отделять те задачи управления, которые могут быть делегированы, от тех, которые делегироваться не должны. Вопросы общей координации деятельности подразделения, выполнение общих функций управления остаются прерогативой руководителя. Кажущийся на первый взгляд незначительным факт передачи полномочий опосредованно, через третьих лиц может в дальнейшем привести к серьезным разногласиям между передающей и принимающей полномочия стороной. Поэтому правилом делегирования является передача полномочий без посредников.

**5. Выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений.** Под временными подразделениями имеются в виду группы по выполнению комплексных программ или проектов в условиях матричных структур управления, временные творческие бригады по решению локальных исследовательских, проектных или иных задач, группы, работающие на принципах командной организации

труда, а также другие подобные структурные образования. В мировой практике менеджмента использование указанных организационных форм признано одним из действенных факторов мотивации трудовой деятельности.

**6. Использование различных форм поощрения.** Использование различных форм поощрения предполагает разработку и применение монетарных и немонетарных побудительных систем. С точки зрения А.Я. Кибанова, к *монетарным* можно отнести следующие побудительные системы:

- ♦ организацию оплаты труда в размере, адекватном трудовому вкладу сотрудника;
- ♦ премиальную политику, основывающуюся на результативности труда и профессионального поведения сотрудников;
- ♦ участие персонала в прибылях и капитале предприятия, наиболее распространенными формами которого являются, например, покупка сотрудниками акций собственного предприятия, реинвестирование части доходов персонала на развитие организации путем выпуска специальных облигаций и т. п.;
- ♦ систему специальных льгот и выплат, выделяемых из прибыли организации и не носящих обязательного характера, определенного законодательством (льготное или беспроцентное кредитование на целевые нужды персонала, оплата различных страховок, оплата обучения сотрудников или членов их семей и т. п.);
- ♦ бонирование заработной платы, т. е. распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации в целом.

К *немонетарным* побудительным системам можно отнести:

- ♦ открытость информационной системы фирмы, предполагающей причастность сотрудников к делам организации, информированность персонала обо всех важных решениях, касающихся кадровых перестано-

вок, реорганизации структуры управления, технических нововведений и т. п.;

- ♦ привлечение персонала к разработке важнейших решений как внутри подразделения, так и в организации в целом;
- ♦ использование системы гибкой занятости сотрудников, гибкого режима труда и отдыха;
- ♦ применение так называемых виртуальных структур управления, которые не предполагают жесткого режима нахождения сотрудников на своем рабочем месте;
- ♦ использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников;
- ♦ моральное поощрение персонала;
- ♦ проведение совместных мероприятий (спортивного характера, вечеров отдыха, представления новых сотрудников и т. п.).

Для предотвращения конфликтных ситуаций очень важно убедить участников конфликта в том, что проблемы, разделяющие их, и отношения между ними могут быть улажены на основе спокойного обмена мнениями, рассудительного уточнения взаимных позиций.

#### **8.4. Стратегии и методы разрешения конфликтов**

Различают структурные (организационные) и межличностные методы управления конфликтами.

Представители административного направления считали, что если найти хорошую формулу управления, то организация будет действовать как отлаженный механизм. В рамках этого направления разрабатывались структурные методы управления конфликтами.

1. **Четкая формулировка требований.** Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подраз-

деления в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работ.

**2. Использование координирующих механизмов.** Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к «третьей стороне» — их общему начальнику. В некоторых сложных организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений.

**3. Установление общих целей,** формирование общих ценностей. Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях.

Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные.

**5. Система поощрений,** то есть установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому дисфункциональному конфликту с производственными и эксплуатационными службами. Если поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.

Управление конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе учета психологии участников конфликта.

Существует *пять основных стратегий разрешения конфликтов*, разработанных в 1972 году К.У. Томасом и Р.Х. Килменном.

1. **Уклонение** — подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта — не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий. Такой стиль поведения целесообразен в следующих случаях:

- ♦ когда столкновение происходит между равными или близкими по силе субъектами, сознательно избегающими осложнений во взаимоотношениях;
- ♦ когда проблема, вызвавшая столкновение, не представляется субъекту конфликта существенной, предмет расхождения, по его мнению, является мелочным, основанным на вкусовых различиях, не заслуживающих траты времени и сил;
- ♦ когда обнаруживается возможность достичь собственных целей неконфликтным путем;
- ♦ когда участник конфликта чувствует свою неправоту или имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом, напористой, волевой энергией;
- ♦ когда желательно избежать дальнейших контактов с трудным по психическому состоянию человеком или крайне тенденциозным, чрезмерно пристрастным оппонентом, преднамеренно ищущим поводы для обострения отношений;
- ♦ когда требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, собраться с силами, заручиться поддержкой сторонников.

2. **Сглаживание** (или приспособление) — характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». В результате может наступить мир, гармония, но проблема останется. В отличие от уклонения этот стиль предполагает больший учет интересов оппонентов и сохранение возможности совместных с ними действий. Данный стиль уместен:

- ◆ когда оппоненты показывают сговорчивость и намеренно уступают друг другу в чем-то, считаются с тем, что, мало теряя, приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обоюдное согласие, партнерские связи;
- ◆ когда проявляется соревновательное взаимодействие оппонентов, не направленное на жесткую конкуренцию, непременно нанесение ущерба другой стороне;
- ◆ когда участник конфликта не очень озабочен возникшей проблемой, не считает ее достаточно существенной для себя и потому проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом, или приспосабливаясь к ней, если оказывается рангом ниже;
- ◆ когда создается тупиковая ситуация, требующая ослабления накала страстей, принесения какой-то жертвы ради сохранения мира в отношениях и предупреждения конфронтационных действий, не поступаясь, конечно, своими принципами, в первую очередь нравственными;
- ◆ когда имеется искреннее желание одной из конфликтующих сторон оказать поддержку оппоненту, при этом чувствовать себя вполне удовлетворенным своей добросердечностью.

3. *Принуждение* (или конфронтация) — в ее рамках превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Кроме того, данный стиль предпочитают в ситуациях, когда:

- ◆ проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу;
- ◆ субъект конфликта уверен, что предлагаемый им вариант решения проблемы наилучший в данной ситуа-

ции, и вместе с тем, имея более высокий ранг, настаивает на принятии этого решения;

- ♦ конфликтующая сторона занимает весьма выгодную для себя, по сути беспроеигрышную позицию и располагает возможностями использовать ее для достижения собственной цели;
- ♦ участник конфликта в данный момент лишен другого выбора и практически не рискует что-либо потерять, действуя решительно в защиту своих интересов и обрекая оппонентов на проигрыш.

4. **Компромисс** — характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. К компромиссу прибегают в следующих ситуациях:

- ♦ когда субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах, всех «за» и «против» в отношении собственных интересов;
- ♦ когда равные по рангу конфликтующие стороны, имея взаимоисключающие интересы, признают необходимость смириться с данным положением дел и расстановкой сил, довольствоваться временным, но подходящим вариантом разрешения противоречий;
- ♦ когда участники конфликта, обладающие разным рангом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время, сберечь силы и избежать излишних потерь;
- ♦ когда оппоненты, оценив сложившуюся ситуацию, корректируют свои цели с учетом изменений, происшедших в процессе конфликта;
- ♦ когда все другие стили поведения не приносят эффекта.

5. **Сотрудничество** (решение проблемы) — признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Сотрудничество уместно в случаях, когда:

- ♦ проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения;
- ♦ конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своем положении;
- ♦ каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы, с тем чтобы в конечном счете прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;
- ♦ стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов.

### **8.5. Способы защиты от манипуляций в конфликтных ситуациях**

Психологическое влияние является важным атрибутом процесса совместной жизнедеятельности людей, управления, воспитания, обучения, психоконсультативной, психотерапевтической, психокоррекционной практик и других сфер человеческой деятельности. Важную роль в умении оптимизировать различные конфликтные ситуации является способность не поддаваться различным манипуляциям. Исследование манипуляций показывает, что, несмотря на различия, они имеют много общего, что и позволяет сконструировать довольно надежную защиту от них. Осуществить ее можно по следующей блок-схеме (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 191–192).

1. *Не показывайте слабостей* (не попадайтесь на приманку, осознайте, какую вашу слабину пытаются использо-

вать). В основе манипуляции всегда лежит использование слабостей собеседника

2. **Осознайте, что вами манипулируют.** Признаком манипуляции является чувство неудобства. Вам не хочется что-то делать, говорить, а приходится — иначе неудобно, вы будете «плохо выглядеть». Достаточно сказать себе: «Стоп, манипуляция!»

3. **Примените пассивную защиту.** Ею рекомендуется пользоваться, если вы не знаете, что делать, как ответить манипулятору. Не говорите ничего. Сделайте вид, что не расслышали, не поняли или вообще спросите о чем-то другом.

4. **Примените активную защиту:** расставьте точки над *i* либо осуществляйте контрманипуляцию. Манипулятор обычно эксплуатирует наше желание выглядеть хорошо, поэтому не бойтесь показаться плохим. «Боюсь, ты сильно преувеличиваешь мои достоинства» (щедрость, возможности, способности) — эти слова снимают с вас всякие обязательства и открывают неограниченный простор для импровизаций.

Итак, если вы решились на активную защиту, то не стесняясь скажите, что вас беспокоит в предложении партнера, расставьте точки над *i*.

Если это необязательный заемщик, достаточно сказать ему, например, что у вас нет уверенности, что он вовремя вернет долг, он сам в этом виноват.

Манипулятору типа «Дитя на работе» неплохо указать, что его неспособность — это его проблемы, а выполнять обязанности надо не те, что можете, а те, что должны: «Правильно ли я вас понял: вы не способны занимать эту должность?».

Смысл контрманипуляции — сделать вид, что не понимаешь, что тобой пытаются манипулировать, начать встречную игру и завершить ее внезапным вопросом, показывающим манипулятору ваше психологическое превосходство.

Иногда, чувствуя, что нами манипулируют, можно и поддаться манипулятору. Это целесообразно, когда ущерб от

манипуляции меньший, чем от ухудшения отношений с манипулятором. Или когда видишь, как другими действиями можно компенсировать свой проигрыш от манипуляции.

Неоднократно предпринимались попытки выявить принципы и законы воздействия на людей, правила ухищрений. Например, *П.С. Таранов* описывает следующие принципы хитрости обращения с людьми.

**Принцип «В качестве свиньи»** — сильные мира сего иногда привлекают людей, дают им все, что им нужно, «прикармливают», чтобы затем воспользоваться ими, выжать из них нужное, а самих отшвырнуть прочь. «Не верьте благодетелям!»

**Принцип «Всегда вдвоем»** — люди более результативны и успешны, если действуют не в одиночку, а вдвоем. Поэтому вывод — «Никогда не иди один!», а с другой стороны — «Остерегайся, если с тобой беседуют двое»: двум противостоять трудно или почти невозможно.

**«Принцип идиотизма»** — если задача превышает умственные возможности человека, то, решая ее, он начинает выглядеть идиотом. Создавая запутанные, многовариантные ситуации с искаженной и неопределенной информацией, можно даже умного человека сделать идиотом.

**Принцип «Покажи товар лицом»** — покажи достоинства объекта, покажи его ценность и необычность, покажи, что знатоки ценят объект и что объект редок и малодоступен для других людей, и успех обеспечен. Полезно придать элемент необыкновенности и себе, и потенциальному клиенту: «У меня покупают только везунчики!».

**Принцип «Сделай, а потом отмени»** — главное максимально искренне вести себя как на фазе делания, так и потом — на фазе отмены: «Извините, ошибся; вышло недоразумение», «Виноваты непредвиденные обстоятельства или кто-то персонально». Но та первая информация, в которую поверили, первоначальное обещание все равно остается в памяти и продолжает влиять на поведение людей.

«Принцип 120-й минуты» — манипуляция временем для воздействия на людей опирается на физиологические закономерности работы мозга: на 40–60-й минуте совещания наблюдается ослабление внимания его участников, на 80–90-й минуте у некоторых наблюдаются признаки депрессии, отстраненности от обсуждаемой проблемы, на 100-й минуте совещания возникают локальные конфликты между участниками, а на 120-й минуте некоторые участники совещания готовы принять любое предложенное решение, особенно если в комнате душно, все устали и дело под вечер.

Таким образом, осуществление определенных манипуляций позволяет оказать мощное воздействие на поведение или состояние другого человека вопреки его желанию и в обход его разуму и пониманию. Мошенничество становится возможным, когда в «общении» была проведена предварительная манипуляция. Применяв весь свой арсенал уловок, мошенники как бы «подготавливают» нас к самому действию, а точнее говоря, мы сами готовы сделать для них все что угодно. Так что ловкач выиграл тогда, когда он взял верх в «общении».

Мошенники умеют блефовать. Блеф в переводе с английского означает «выдумка», «обман», «введение в заблуждение», «ложное информирование», когда желаемое пытаются выдать за действительное. Он эффективен, если удастся ввести в заблуждение того, на кого он направлен. Когда человека искусственно вводят в заблуждение, его решение формируется в результате ошибочного представления об обстоятельствах, имеющих существенное значение для сделки, и в результате человек совершает неправильные действия, осознавая это слишком поздно.

**ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ К ГЛАВЕ 8**

1. Столкновение противоположно направленных, не совместимых друг с другом тенденций, называется:

- а) конфликт;
- б) спор;
- в) дискуссия;
- г) скандал.

2. Западные специалисты, работающие с представителями различных социальных групп, как правило, затрачивают на улаживание конфликтов:

- а) 5% своего рабочего времени;
- б) 25% своего рабочего времени;
- в) 50% своего рабочего времени;
- г) 100% своего рабочего времени.

3. Укажите утверждение, не соответствующее действительности:

- а) конфликт — это явление социальное;
- б) конфликт — это явление осознанное, действие обдуманное;
- в) конфликт — это явление редкое и нераспространенное;
- г) конфликт — это явление прогнозируемое, подверженное регулированию.

4. Укажите функцию конфликта, относимую к разряду отрицательных:

- а) полностью или частично устраняет противоречия;
- б) способствует развитию и изменению в организации;
- в) вскрывает причины кризиса, а не уводит их вглубь;
- г) формирует неверие в торжество справедливости.

5. Укажите функцию конфликта, относимую к разряду положительных:

- а) формирует «образ врага», предвзятость к оппоненту;
- б) может ухудшать качество работы или учебы;
- в) учит насильственным способам решения проблем;
- г) служит одним из средств самоутверждения личности.

6. Стратегия разрешения конфликтов, при которой человек старается уйти от конфликта и не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, называется:

- а) компромисс;
- б) конфронтация;
- в) уклонение;
- г) приспособление.

7. Когда столкновение происходит между равными или близкими по силе субъектами, сознательно избегающими осложнений во взаимоотношениях, то, как правило, избирается стратегия разрешения конфликтов, которая называется:

- а) компромисс;
- б) конфронтация;
- в) уклонение;
- г) приспособление.

8. Стратегия разрешения конфликтов, которая характеризуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку», называется:

- а) компромисс;
- б) конфронтация;
- в) уклонение;
- г) приспособление.

9. Когда проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу, то он, как правило, выбирает стратегию, которая называется:

- а) компромисс;
- б) конфронтация;
- в) уклонение;
- г) приспособление.

10. Когда равные по рангу конфликтующие стороны, имея взаимоисключающие интересы, сознают необходимость смириться с данным положением дел и расстановкой сил, довольствоваться временным, но подходящим вариантом разрешения противоречий, то, как правило, выбирается стратегия, которая называется:

- а) компромисс;
- б) конфронтация;
- в) уклонение;
- г) приспособление.

# ГЛАВА 9

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ФОРМИРОВАНИЕ СТАБИЛЬНОГО ПЕРСОНАЛА

---

### 9.1. Кадровая политика: сущность и основные элементы

Огромную роль в управлении персоналом играет *кадровая политика* — совокупность принципов, форм, методов, мероприятий и процедур формирования, воспроизводства, совершенствования и использования персонала, его мотивации и стимулирования, создание оптимальных условий труда. *Субъектом* кадровой политики выступает руководство предприятия во взаимодействии с другими подразделениями.

Кадровая политика определяет основное направление работы с персоналом для создания высокопрофессиональных работников, которые бы способствовали развитию предприятия.

Обычно кадровая политика в крупных компаниях как философия компании официально декларируется и подробно описывается документально. В небольших фирмах она существует как система неофициальных установок владельцев и специально не разрабатывается.

Кадровая политика является наиболее обобщенной формой выражения интересов персонала предприятия.

Стратегия в области персонала базируется на систематическом анализе внутренней и внешней среды и отражает общую концепцию развития персонала и предприятия в целом (Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002)

Анализ *внешней* среды состоит из двух частей:

- 1) *анализ макроокружения*: правовое регулирование и управление в сфере труда и социального обеспечения; состояние экономики и общих тенденций на российском рынке труда; политические процессы и профсоюзное движение и др.;
- 2) *анализ непосредственного окружения*: анализ локального рынка труда; политика региональных и местных властей в области труда, занятости и социального обеспечения и др.

Анализ *внутренней* среды вскрывает состояние и перспективы развития кадрового потенциала; перспективы развития техники и технологии фирмы; финансов фирмы; маркетинга персонала; организационных производств и коммуникации; принципов, методов, стиль управления; организационной культуры и потребности ее изменения.

Важнейшим элементом анализа внутренней среды в стратегическом управлении персоналом становится анализ *миссии и целей организации*

**Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин** (Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002) отмечают, что при формировании кадровой политики необходимо учитывать следующие.

1. Соответствие кадровой политики государственной социально-экономической политике, общественным и правовым нормам.

2. Рассмотрение человека в единстве экономического, технологического, социального, демографического, организационного и других аспектов развития как цели, как средства этого развития.

3. Ориентацию на достижение максимально возможных показателей работы в сочетании с реализуемой кадровой политикой.

4. Сочетание в кадровой политике текущих и стратегических целей и средств их достижения.

5. Обеспечение гласности, демократизма и динамизма кадровой политики.

Кадровая политика фирмы дифференцируется на составляющие ее элементы (Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002):

1. *Политика занятости*, т. е. обеспечение высококвалифицированным персоналом, создание привлекательных условий труда и обеспечение его безопасности, а также возможностей для продвижения работников с целью повышения степени их удовлетворенности работой

2. *Политика обучения*, т. е. формирование соответствующей базы обучения, чтобы работники могли повысить квалификационный уровень и тем самым получить возможность своего профессионального продвижения

3. *Политика оплаты труда*, т. е. предоставление более высокой заработной платы, чем в других фирмах, в соответствии со способностями, опытом, ответственностью работника

4. *Политика благосостояния*, т. е. обеспечение более широкого набора услуг и льгот, чем у других нанимателей

5. *Политика трудовых отношений*, т. е. установление определенных процедур для разрешения трудовых конфликтов

Каждый из перечисленных составных элементов кадровой политики требует наличия эффективного механизма реализации:

- ♦ *в области занятости* (методы найма, анализ рабочих мест, способы отбора, отпуска, увольнения, продвижение по службе и т. д.);

- ♦ *в области оплаты труда* (льготные схемы, оценка работ, учет отличий в жизненном уровне, скользящие ставки и т. д.);
- ♦ *в области благосостояния* (пенсии, медицинские услуги, жилье, пособия по нетрудоспособности и болезни, транспортные услуги, общественная деятельность, спорт, питание, помощь в решении личных проблем);
- ♦ *в области обучения* (практическое обучение, проверка новых работников, развитие);
- ♦ *в области трудовых взаимоотношений* (отношения с профсоюзами, меры по установлению наилучшего стиля руководства и т. д.).

*Главная цель* кадровой политики состоит в обеспечении оптимального соотношения процессов сохранения и обновления состава кадров (качественного и численного) в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, состоянием рынка труда, требованиями действующего законодательства.

## 9.2. Основные типы кадровой политики

Существуют различные типы кадровой политики. Однако наиболее убедительной является классификация *Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина* (Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002), которые выделяют следующие основные типы.

1. *Пассивная кадровая политика*, при которой кадровая работа направлена на ликвидацию негативных последствий, а у руководства организации отсутствует четко выраженная программа действий по отношению к персоналу. В такой организации отсутствует прогноз потребностей в кадрах, нет диагностики средств оценки труда и персонала и в целом кадровой ситуации. Руководство предпочитает

работать в режиме чрезвычайного реагирования на проявляющиеся конфликтные ситуации, стремясь их погасить любыми возможными средствами, часто не предпринимая попыток понять их причины и возможные последствия.

2. **Реактивная кадровая политика**, для которой характерно наличие контроля со стороны руководства предприятия за проявлениями негативного состояния в работе с персоналом, источниками и состоянием развития кризиса: симптомы конфликтных ситуаций, недостаток высококвалифицированной рабочей силы для решения задач, низкая мотивация к высокопродуктивному труду или полное ее отсутствие. Кадровая служба в данном случае, как правило, имеет в наличии средства диагностики возникшей ситуации и приемы экстренной помощи; ориентацию на понимание причин появления кадровых проблем.

3. **Превентивная кадровая политика**, при применении которой руководство предприятия имеет обоснованные сценарий развития ситуации, но не имеет возможности влияния на нее. Проводится оценка персонала на соответствие установленных заданий. Определяются стратегические задачи развития и обучения персонала, осуществляется постоянный мониторинг кадровой ситуации, выдвигаются конкретные требования к обучению персонала, планирование кадрового резерва осуществляется на краткосрочный и среднесрочный период. Проблема, возникающая в ходе использования превентивной кадровой политики, — разработка целевых кадровых программ.

4. **Активная кадровая политика**, которая характеризуется наличием у руководства организации не только кадрового прогноза, но и средствами и способами изменения кадровой ситуации. В случае необходимости разрабатываются антикризисные кадровые программы, осуществляется постоянный мониторинг ситуации и корректируется исполнение программ в соответствии с показателями внутренней и внешней ситуации. Выделяют два подвида активной кадровой политики:

а) *рациональную кадровую политику*, дающую возможность реализовать внутри организации мобильную стратегию управления персоналом. При рациональной кадровой политике используются гибкие формы привлечения тех специалистов, которые могут максимально эффективно выполнять задачи, характерные для определенной стадии реализации проекта. Программы развития организации включают в себя краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (количественной и качественной);

б) *авантюристическую кадровую политику*, при применении которой руководство организации не может обоснованно прогнозировать развитие кадровой ситуации, но стремится влиять на нее, однако планы кадровой работы включены в программы развития предприятия. При создании планов кадровой работы не проводится анализ возможных изменений ситуации (появление конкурентов, нового товара, изменения законодательства и рынка). Решить проблему можно, переобучив персонал — тренинги, командировки для обновления знаний, быстрого выполнения задач, развития теоретических и практических умений.

Кадровую политику также разделяют на закрытую и открытую, это зависит от ориентации организации на внешние или внутренние процессы в ходе формирования состава персонала, то есть предприятия привлекают персонал или принципиально развивают только собственные кадры. Каждый из этих типов кадровой политики имеет свои недостатки и преимущества. В чистом виде закрытой или открытой кадровой политики практически не существует. Какой тип будет преобладать в деятельности организации, зависит от этапа ее развития, сферы деятельности, целей и стратегий.

Основная черта *открытой* кадровой политики — это возможность приема персонала «со стороны» на любые должности. Новые сотрудники могут начинать работать как на низовых позициях в организации, так и в должности уровня высшего руководства. Прием на работу высококвалифици-

рованных специалистов проводится на основе конкурсного отбора. Организация предоставляет рабочее место кандидату, если он имеет соответствующую квалификацию, без учета опыта работы в родственных организациях. Кадровая политика открытого типа присуща новым организациям, использующим агрессивную политику завоевания рынка, ориентированным на быстрый рост и стремительное завоевание передовых позиций в выбранной области.

Используя открытый тип кадровой политики в подборе персонала, организация получает множество возможностей для развития. В компаниях с открытой кадровой политикой новые сотрудники быстро и легко проходят период адаптации. Привлеченный персонал использует инновационные подходы к рабочему процессу, способствует заимствованию и использованию нового опыта. Старший персонал благодаря новичкам открыт для нововведений, получает мотивацию к развитию и совершенствованию. Недостаток открытой кадровой политики — это сложность достижения карьерных успехов, так как руководство компании всегда может принять на высокую должность другого специалиста.

**Закрыва́тая кадровая политика** наиболее характерна в ситуации кадрового дефицита. Весь персонал компании формируется преимущественно из первоначального состава. Этот тип кадровой политики основывается на принципе продвижения только «своих» сотрудников на высшие должности, организация использует внутренние источники персонала. Кадровая политика закрытого типа характерна для компаний, ориентированных на создание корпоративной культуры, духа особой причастности. Проводится эффективная адаптация персонала за счет института наставничества, высокой сплоченности коллектива, использования традиционных подходов.

Недостатком закрытого типа корпоративной политики является необходимость руководящего аппарата искусственно оказывать коллективу новые идеи, усиливать мотивацию, вовремя ликвидировать негативные настроения

среди сотрудников. Нужно вовремя привлекать инновации в бизнес, создавать условия для развития и совершенствования персонала.

Практический опыт свидетельствует о наличии комплексного подхода к формированию типа кадровой политики. Поэтому вопрос о разработке новых этапов кадровой политики, которые бы давали возможность охватить все категории персонала предприятия, нужно исследовать более подробно.

### **9.3. Основные этапы проектирования кадровой политики**

К основным этапам проектирования кадровой политики относятся следующие.

1. **Этап нормирования**, характеризующийся соотношением принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации и стратегическим развитием предприятия. В этот период реализуется мониторинг этапа и стратегии развития организации, корпоративной культуры, составляется прогноз возможных изменений, определяются конкретные требования к желаемому сотруднику и возможности его развития в организации, формулируются цели работы с персоналом.

2. **Этап программирования**, осуществляемый с целью определения направления достижения целей кадровой работы, разработки программ, учитывающих актуальность ситуации (строится система процедур и мероприятий по достижению целей, разрабатываются своего рода кадровые технологии, закрепляемые в документах, формах организации и согласованные с ценностями организации). Например, в случае закрытой кадровой политики противоречивым будет разработка и использование программ интенсивного набора персонала благодаря кадровым агентствам или средствам массовой информации. Напротив, при наборе требуется обратить внимание на знакомых и детей сотрудников, выпускников корпоративных учебных заведений.

3. **Этап мониторинга персонала**, осуществляемый с целью разработки мероприятий диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Возникает потребность определять индикаторы состояния кадрового потенциала, разработки программы постоянной диагностики и механизма применения мер развития и оценивания знаний, опыта, умения и навыков персонала. Целесообразным является разработка и внедрение методики оценки эффективности кадровых программ, осуществление аттестации персонала и планирование карьеры сотрудников, создание и поддержание эффективного рабочего климата.

После проведения анализа ситуации, подготовки прогнозов развития предприятия, определения стратегических целей организации, разработки принципов, ключевых приоритетов кадровой политики иногда проводится *официальное утверждение кадровой политики* предприятия.

Следующим этапом является *пропаганда*, или *информирование*. Это процесс создания и подготовки системы продвижения и распространения кадровой информации, ознакомление коллектива с утвержденной кадровой политикой, сбор отзывов и концептуальных мыслей. Необходимым этапом является оценка финансовых ресурсов на реализацию выбранного типа стратегии, формирования принципов перераспределения средств, создание эффективной системы стимулирования труда.

При этом на всех этапах проектирования кадровой политики в процессе управления персоналом необходимо задумываться о формировании надежного и стабильного персонала организации.

#### **9.4. Факторы формирования и формы стабильного персонала**

Важнейшим условием формирования стабильного персонала является такое положение дел в коллективе, при котором его можно воспринимать единой *командой*. Про-

анализируем факторы, оказывающие воздействие на формирование организационной формы коллективного управления — команды.

Команда изначально формируется под воздействием следующих факторов.

1. **Тип совместной деятельности** — один из главных факторов формирования команды, определяющий сложность, структуру и нестандартность поставленной задачи. Формальную структуру команды, утвержденную руководством, определяет тип совместной деятельности. Также им определяется срок выполнения поставленной задачи; перечень умений, знаний и навыков, которыми обязаны владеть члены команды; ролевой состав; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

2. **Организационно-культурный контекст** представляет собой характеристику внешней организационной среды, с которой взаимодействует команда. Он делится на внутренний и внешний:

- ♦ *внутрикомандный культурный контекст* имеет следующие характеристики: способы распределения власти; специфичные способы протекания командного взаимодействия и организации; принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; сплоченность и связанность членов команды; организация ролевого распределения;
- ♦ *внешний организационно-культурный контекст* включает такие показатели, как компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью; организационный климат; наличие и качество систем контроля; показатель ее неопределенности; неоднозначность и сложность внешнего мира; частота и сила стрессовых воздействий.

3. **Тип лидера**, под которым понимаются характерные особенности, определяющие всю систему взаимоотноше-

ний лидера с подчиненными. Можно выделить следующие типы лидеров:

- ♦ *сверхлидер*, руководящий другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой;
- ♦ *сильный лидер*, руководящий с применением силы, санкций, формального авторитета;
- ♦ *транзактор*, создающий особые способы взаимодействия между подчиненными, правила коммуникации и информационные сети и благодаря этому организовавший эффективную работу и поддерживающий собственный статус;
- ♦ *герой-визионер*, влияющий на людей силой своего убеждения;
- ♦ *пассионарные личности*, которые способны предлагать другим высокие цели и увлечь участников группы за собой.

Соответствие всех трех выделенных параметров, определяющее образование групповых субкультур, позволяет выделить *четыре основные субкультуры управленческих групп* (Управление персоналом / С.И. Самыгин [и др.]; под ред. С.И. Самыгина. — Ростов н/Д: Феникс, 2001):

1. **«Комбинат»**. Главная психологическая характеристика данной субкультуры заключается в беспрекословном подчинении ее членов своему сильному лидеру. Страх остаться без работы в организации и возможность лишиться места в группе являются основаниями для подчинения, так как во главе групп с такого рода субкультурами стоят люди, «имеющие влияние в метрополии». Группа основывается на соблюдении традиционной иерархии. Эта групповая культура очень стабильная, в ней действия членов четко определены, оперативно принимаются решения, так как лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия.

2. **«Клика»**. Данная группа состоит из людей, доверяющих абсолютно своему лидеру. На начальной стадии

развития организации лидером «клики» становится человек, которому все просто верят и внутренне готовы идти за ним в предпринимательских условиях. Он своим видением будущего влияет на последователей. Группа нестабильна, не имеет жесткой внутренней структуры, имеет размытые границы: она легко распадается на мелкие группы в кризисных ситуациях. Члены организации реализуют в ней свои собственные интересы, исходя из собственных целей; существует значительная внутренняя конкуренция. Индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, согласуемых с видением лидера, готовность к инновациям являются ценностями в такой организации.

3. **«Кружок»**. Характеризуется высокой степенью формализации, стандартизацией и строгим распределением сфер деятельности и полномочий внутри коллектива. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются редко меняющимися правилами и процедурами. Источником влияния является статус. Ведущими ценностями выступают синхронность, параллельность, предвидение. Каждый должен знать, что ему выполнять, и делает то, что предписано. Все идут в одну сторону. Каждый чувствует себя вовлеченным и идентифицирует себя с организацией. Ответственность и функции реализуются с практически автоматической точностью. Характерны ощущение защищенности у рядовых сотрудников, заинтересованность в углублении специализации, исполнительность и отработка навыков до автоматизма. Руководство такой культуры, сводя к минимуму остальное вмешательство, задает цель и контекст.

4. **«Команда»**. Команду характеризует открытость обсуждения проблем и хорошая циркуляция информации. Ее деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уде-

ляется достижению конкретных результатов, необходимые сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются для максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются. Отношения между сотрудниками построены на принципах взаимозависимости. Лидерство базируется на содействии сотрудничеству и контактам. Руководство функционирует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность функционирования группы определяется индивидуальным успехом в сочетании с возможностью объединения личных целей сотрудников с основными стратегическими целями организации.

### 9.5. Основные этапы образования команды

Команда формируется постепенно. Выделяется пять этапов развития команды (Управление персоналом / С.И. Самыгин [и др.]; под ред. С.И. Самыгина. — Ростов н/Д: Феникс, 2001. С. 433—434):

1. **Адаптация** — это этап взаимного анализа и информирования о предстоящих задачах. Членами группы на этом этапе ведется поиск оптимальных способов решения задачи. Взаимодействия между личностями осторожны и приводят к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая поиск взаимоприемлемого поведения в группе и ориентацию членов группы относительно характера действий друг друга. Члены команды собираются вместе с чувством принужденности и настороженности. Ее члены еще не знакомы и не уверены друг в друге, поэтому на данном этапе результативность команды низка.

2. **Группирование** — этап, для которого характерно создание объединений (подгрупп) по интересам и симпатиям. Из-за выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности фиксируется противодействие членов группы требованиям, которые предъявляются

им содержанием задачи. В этом заключается инструментальное содержание этапа. Формируется эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, приводящий к образованию подгрупп. Групповое самосознание начинает складываться при группировании на уровне отдельных подгрупп, формируя первые интрагрупповые нормы. Вокруг лидера происходит объединение всех членов подгруппы, которое может послужить основанием не критичного восприятия лидера со стороны некоторых членов группы.

**3. Кооперация** — этап, который характеризует осознанное желание работать над решением задачи. Этапу присуще более открытое и конструктивное общение по сравнению с предыдущими, появляются элементы групповой сплоченности и солидарности. Впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы». Инструментальная деятельность становится ведущей на данном этапе, члены группы хорошо подготовлены к ее осуществлению, развито организационное единство, но в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи.

**4. Нормирование деятельности** — этап, на котором разрабатываются основные принципы группового взаимодействия. Ведущей становится эмоциональная активность, резко возрастает значимость отношений «я — ты», особенно тесными становятся личные взаимоотношения. Особенной чертой развития группы на данной стадии является отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления в хорошо подготовленной, сплоченной, единой в организационном и психологическом отношении группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

**5. Функционирование** — заключительный этап, на нем происходит принятие решений, а также реализуются конструктивные попытки успешного решения задачи. С образованием ролевой структуры команды связана функционально-ролевая соотнесенность, выступающая своеобразным

резонатором, благодаря которому проигрывается групповая задача. Для проявления и разрешения конфликта группа открыта. Признается разнообразие подходов и стилей решения задачи. На данном этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь организационным и психологическим единством, высоким уровнем подготовленности.

В заключение необходимо отметить, что степень сплоченности команды, а также характер взаимодействия между ее членами во многом определяются сущностью и спецификой организационной культуры, изучению которой посвящена следующая глава книги.



## ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ К ГЛАВЕ 9

1. *Как называется совокупность способов воздействия на персонал для достижения целей организации, позволяющих внести эффективный вклад в осуществление стратегии предприятия?*

- а) кадровая политика;
- б) кадровая экономика;
- в) кадровая служба;
- г) кадровая система.

2. *Что из перечисленного не относится к анализу внешней среды предприятия?*

- а) состояние экономики и общих тенденций на российском рынке труда;
- б) политические процессы и профсоюзное движение;
- в) перспективы развития техники и технологии фирмы;
- г) управление в сфере труда и социального обеспечения.

3. *Обеспечение более широкого набора услуг и льгот, чем у других нанимателей, составляет сущность:*

- а) политики занятости;
- б) политики оплаты труда;
- в) политики благосостояния;
- г) политики трудовых отношений.

4. *Обеспечение высококвалифицированным персоналом, создание привлекательных условий труда и обеспечение его безопасности составляет сущность:*

- а) политики обучения;
- б) политики оплаты труда;
- в) политики благосостояния;
- г) политики трудовых отношений.

5. *Установление определенных процедур для разрешения трудовых конфликтов составляет сущность:*

- а) политики обучения;
- б) политики оплаты труда;
- в) политики благосостояния;
- г) политики трудовых отношений.

6. *Кадровая политика, при которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий, называется:*

- а) пассивной;
- б) реактивной;
- в) превентивной;
- г) авантюристической.

7. *Кадровая политика, при которой руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее, называется:*

- а) пассивной;
- б) реактивной;

- в) превентивной;
- г) авантюристической.

8. На каком этапе проектирования кадровой политики осуществляется согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом?

- а) на этапе нормирования;
- б) на этапе программирования;
- в) на этапе мониторинга персонала;
- г) на этапе увольнения персонала.

9. Какому типу субкультуры управленческих групп характерно беспрекословное подчинение ее членов сильному лидеру?

- а) «клике»;
- б) «комбинату»;
- в) «кружку»;
- г) «команде».

10. Какому типу субкультуры управленческих групп характерно открытое обсуждение проблем и хорошая циркуляция информации?

- а) «клике»;
- б) «комбинату»;
- в) «кружку»;
- г) «команде».

# ГЛАВА 10

## РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

---

### 10.1. Организационная культура: сущность и характеристики

Управление персоналом предполагает формирование определенной культуры организации. С другой стороны, сама организационная культура также формирует специфику данного управления, поскольку проявляется во взаимоотношениях между людьми, включает идеологию и философию управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы, лежащие в основе отношений внутри организации и за ее пределами. Организационная культура является частью культуры, свойственной организации как определенной группе людей, деятельность которых сознательно координируется с целью достижения определенных целей. Символика, история, традиции, легенды и мифы организации являются частью организационной культуры и позволяют передавать ценностные ориентации членам организации, подчеркивать исключительность фирмы.

Существует множество подходов исследования организационной культуры. *Феноменологический подход* предусматривает рассмотрение организационной культуры как сущностной, а не атрибутивной характеристики коллектива работников предприятий. Представители этого подхода считают, что культура организации является отражением самой ее сущности, обеспечивающей условия согласованного восприятия реальности, это действенный феномен, с помощью которого люди совместно создают и обновляют

мир. В рамках феноменологического подхода отрицается возможность измерения, всесторонней оценки организационной культуры, так как она не является явлением с четко выраженными свойствами. Изучение организационной культуры осуществляется описательно, акцент делается на ее эволюционных изменениях в течение длительного промежутка времени. Собственно, этот подход отражает влияние на формирование представлений об организационной культуре таких наук, как социология и психология.

С позиции *управленческого подхода* организационная культура является атрибутивной характеристикой организации, которая находит свое выражение в нормах, ценностях, правилах, как формальных, так и неформальных. Назначение организационной культуры заключается в повышении уровня эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия, приспособления его к изменениям внешней среды, обеспечения устойчивого развития. Ведущим принципом данного подхода является понимание организационной культуры как важной составляющей системы управления персоналом.

*Социально-психологический подход* к изучению организационной культуры основывается на понимании ее как продукта и характеристики функционирования малых групп. Поэтому при таком подходе значительное внимание уделяется изучению атмосферы, психологического климата коллектива, ценностей и убеждений, а сама организационная культура рассматривается как важное средство социализации индивидов в процессе труда, рычаг влияния на их организационное поведение. При этом считается, что основную роль в формировании организационной культуры играют общечеловеческие, национальные, профессиональные и личные ценности. Основным положением социально-психологического подхода можно считать вывод о том, что социальное поведение индивида в организации объясняется не только личностными особенностями человека, а, прежде

всего, ситуационными и межличностными факторами внутренней среды организации. Любая группа людей, постоянно взаимодействующих с целью достижения определенной цели, сознательно или бессознательно создают конкретную культуру, которая будет определять приемлемые, эффективные нормы поведения, средства достижения цели и др. Социальный характер организационной культуры предусматривает широкое использование социальных методов с целью ее исследования.

### Сравнительная характеристика организационной культуры в разрезе управленческого и социально-психологического подхода

Критерий	Управленческий подход	Социально-психологический подход
Содержание	Организационная культура — базовая составляющая системы управления, которая включает совокупность норм, ценностей и принципов деятельности и созданных на их основе материальных и нематериальных элементов, которые в своей совокупности способствуют развитию и долгосрочной эффективности организации	Организационная культура — атмосфера, психологический климат организации, неформальная и невидимая часть сознания организации, ценности и принципы, которые влияют на поведение ее членов и формируются под их влиянием
Природа	Рассматривается как атрибутивная характеристика организации, которая формируется под влиянием ценностных установок индивидов и в результате межличностного взаимодействия	Рассматривается как неотъемлемая суть и характеристика функционирования малых групп

Критерий	Управленческий подход	Социально-психологический подход
Назначение	Повышение уровня адаптивности и обеспечение устойчивого развития, повышение эффективности управления	Ускорение трудовой адаптации, влияние на трудовое поведение и взаимоотношения в процессе труда, средство дифференциации организации
Основные проявления	Ценности, нормы, правила, символы, стиль лидерства, система адаптации и мотивации персонала, фирменный стиль, имидж и бренд	Ценности, менталитет персонала, социально-психологический климат в организации, стиль лидерства
Основные методы оценки	Экономико-математические и социологические (анкетирование) методы	Социологические методы исследований (анкетирование, опрос)

*Организация* как объединение лиц с общими целями автоматически в процессе своего развития производит определенную культуру. Если лидеры организации не понимают этого процесса, сознательно не влияют на формирование типа культуры, который будет наилучшим образом отвечать внешним условиям и целям предприятия, то это существенно снизит шансы предприятия на победу в конкурентной борьбе.

Можно определить *характеристики* организационной культуры:

- ♦ основу организационной культуры составляют ценности и убеждения людей, которые являются учредителями и / или работниками предприятия;
- ♦ организационную культуру формируют те ценности, которые разделяются большинством владельцев и работников предприятия;
- ♦ организационная культура включает две основные части: имплицитную (скрытую, ценностную, духовную) и эксплицитную (видимую, материальную);

- ♦ организационная культура влияет на организационное взаимодействие, организационное поведение и организационную эффективность;
- ♦ организационная культура включает целый набор элементов, в состав которых большинство авторов включают ценностные, символические, нормативные, иногда коммуникативно-управленческие составляющие; однако упоминание о конкретных материальных составляющих организационной культуры в определениях отсутствует;
- ♦ отмечается эволюционное развитие организационной культуры;
- ♦ организационная культура является отражением самой сути организации.

Междисциплинарный характер теории организационной культуры накладывает отражение на использование термина «организационная культура» и вызывает появление целого ряда близких по смыслу понятий, которые не всегда согласуются между собой. Так, наряду с термином «организационная культура» часто употребляют понятия «корпоративная культура», «культура фирмы», «культура предприятия», «деловая культура», «культура ведения бизнеса», «культура управления», «культура менеджмента». Единого мнения среди ученых о том, каким образом приведенные выше понятия соотносятся между собой, не существует, хотя формулировка единого подхода в этом направлении является чрезвычайно важной.

Целесообразно выделение *свойств* организационной культуры предприятия.

*Системность* как свойство указывает на то, что в контексте современной парадигмы управления организационную культуру рассматривают как систему, которая является целостной и состоит из иерархически подчиненных элементов, соединенных прямыми и обратными связями.

*Экономический характер* организационной культуры объясняет ее природу и цели.

Американский психолог швейцарского происхождения, теоретик и практик менеджмента *Эдгар Шейн* (род. 1928) предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням (Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. / под ред. В.А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — С. 31–32):

1. *Символический уровень* — включает такие видимые внешние факты, как используемая архитектура и технология, применение пространства и времени, фиксируемое поведение, язык, лозунги и т. п., или все то, что можно воспринимать и ощущать через известные пять чувств человека (слышать, видеть, ощущать вкус и запах, осязать)

2. *Подповерхностный уровень* — содержит верования и ценности, разделяемые членами организации, выраженные в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей

3. *Глубинный уровень* — включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, культуру

*Социальность* как свойство организационной культуры указывает на то, что она является социальной по своему происхождению, то есть продуктом деятельности и намерений человека.

*Многогранность* организационной культуры проявляется в процессе изучения и сравнения с культурами других предприятий.

*Объективность* как свойство организационной культуры означает, что она существует независимо от ее осознания собственниками, руководителями, работниками предприятия.

*Динамичность* является свойством любой культуры, в том числе и организационной. Это свойство означает постепенное развитие, в ходе которого культура проходит определенный жизненный цикл (циклы): зарождение, становление, развитие, спад.

*Уникальность* как свойство организационной культуры означает ее неповторимость, невозможность полностью ее воспроизвести в условиях другого предприятия.

*Неоднородность* организационной культуры означает, что она не является каким-то монолитным образованием, а включает в себя некое количество локальных культур (субкультур), которые отражают коллективный опыт определенных структурных подразделений и групп работников.

*Адаптивность* как свойство организационной культуры означает, что культура предприятия имеет способность реагировать на изменения внешней среды, сохраняя при этом относительное постоянство.

*Объединяющее* свойство объясняет влияние организационной культуры на сознание работников, внутренние процедуры и результаты деятельности.

#### Основные функции организационной культуры

служит носителем корпоративного здравого смысла, который чаще всего проявляется в привычках

является выражением индивидуальности организации

способствует формированию коллективной преданности организации (лояльности или патриотизма работников)

служит психологическим гарантом стабильности социальной системы организации

Организационная культура имеет много проявлений, характеристик, она является одновременно и результатом, и процессом, а потому ее невозможно познать с помощью одного определенного метода. Глубокое изучение организационной культуры и разработка предложений по ее совершенствованию возможны только при условии применения целого комплекса методов исследований.

Роль и значение организационной культуры в концентрированном виде проявляются в ее *функциях*.

**Организация** — это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является его культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что — плохо. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и в существенной мере предопределяет их успешное функционирование и выживание в долгосрочной перспективе.

Все проявления организационной культуры, как материальные, так и ценностно-нормативные, оказывают существенное влияние на мотивацию персонала и достижения экономической эффективности. Поэтому для организации важно управлять процессом развития организационной культуры.

## **10.2. Управление процессом развития организационной культуры**

Управление процессом развития культуры принято разбивать на три взаимосвязанных этапа (подпроцесса): формирование, поддержание и изменение.

**Формирование организационной культуры** обусловлено становлением определенных типов отношений между членами организации, а также между ними и внешней средой организации. Формирование организационной культуры

происходит при создании предприятия, определяющую роль в формировании ее типа и силы играют владельцы и руководители. Стадии становления и развития происходят под действием многих внутренних и внешних факторов. Развитие культуры происходит независимо от того, осуществляется ли на нее то или иное сознательное целенаправленное влияние, но при отсутствии такого воздействия направление развития, совместимость типа культуры с целями предприятия, качественные характеристики влияния культуры на эффективность деятельности предприятия трудно предсказать.

Сложность действительной ситуации в процессе формирования организационной культуры заключается в том, что на смену ее состояния действует не один, а несколько факторов, которые могут быть как внутренними, так и внешними. В связи с этим управление процессом формирования организационной культуры является чрезвычайно сложной задачей.

Различают первичные и вторичные механизмы, с помощью которых учредители и руководители влияют на формирование организационной культуры предприятия. К первичным механизмам относят:

- ♦ стандарты и критерии оценки и контроля;
- ♦ тип поведения лидеров в критических обстоятельствах и во время организационных кризисов;
- ♦ способы и критерии распределения ресурсов организации;
- ♦ степень развития организационного обучения и наставничества;
- ♦ критерии, по которым определяются вознаграждения и статус в организации;
- ♦ способы и критерии найма, отбора, повышения в должности и увольнения работников.

Ко вторичным механизмам относят:

- ♦ структуру и внутреннее строение организации;
- ♦ организационные системы и процедуры;

- ♦ организационные обычаи и ритуалы;
- ♦ дизайн помещений и зданий предприятия;
- ♦ истории о важных событиях и людях;
- ♦ официально закрепленные и широко провозглашаемые организационная философия, миссия и убеждения.

**Поддержка организационной культуры** непосредственно зависит от действий высшего руководства, подбора работников, методов социализации, реакции руководителей на организационные кризисы и критические ситуации, моделирования ролей, от тренинга и обучения, показателей расчета вознаграждений и статуса, символов организации и обрядности.

Организационная культура как воплощение определенных норм, правил, традиций является объектом внимания руководства не только потому, что способствует созданию здорового психологического климата и уменьшению уровня неопределенности. Организация не является клубом по интересам, а потому создание комфортных условий для персонала не может быть самоцелью. Управление организационной культурой имеет перед собой, прежде всего, экономическую цель — получение прибыли, но достижение этой цели осуществляется с широким использованием социальных методов управления. Именно поэтому организационную культуру считают одним из главных инструментов управления предприятием, и она нуждается в постоянной поддержке.

Целенаправленное формирование организационной культуры, соответствие ее стратегии предприятия и условиям постоянно меняющейся внешней среды дает компании дополнительные конкурентные преимущества.

Стихийное развитие процесса поддержания организационной культуры может создать ситуацию, когда именно культура начнет тормозить процесс роста компании, станет основным препятствием на пути усиления ее конкурентоспособности.

Стихийность процесса развития ускоряет стадию спада, которая, в свою очередь, может привести к упадку всего предприятия.

Необходимость учета свойства динамичности организационной культуры в системе управления персоналом заключается в том, что:

- ♦ динамическое поступательное развитие организационной культуры может происходить как стихийно, так и под действием целенаправленного воздействия руководителей (владельцев);
- ♦ стихийное развитие создает высокую вероятность негативного влияния культуры на результаты деятельности предприятия;
- ♦ целенаправленное влияние на организационную культуру дает возможность управлять процессом развития, отдалить во времени стадию упадка, принимать необходимые меры по внесению изменений в организационную культуру с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

Основываясь на глубинных ценностях и убеждениях, культура, во-первых, выступает фильтром на пути к принятию на работу лиц, ценности и принципы которых противоположны исповедуемым на данном предприятии. Во-вторых, организационная культура выступает весомым мотивационным механизмом, объединяющим фактором для работников компании. В конечном итоге организационная культура способствует росту лояльности персонала и повышению производительности труда.

**Изменения организационной культуры** направлены на отношения, которые сформировались за длительный период, поэтому этот процесс для организации является зачастую болезненным и сложным. Изменения в культуре могут либо следовать за переменами в поведении, либо предшествовать им. Если же очевидных доказательств преимущества новых предположений не существует, то изменения культуры, скорее всего, следуют за переменами в поведении. Второе

происходит тогда, когда имеются безусловные доказательства значительного преимущества новых базовых предположений по сравнению с существующими. В этом случае от людей требуется одно — приобретение новых компетенций, знаний и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения. Возможно, что изменения в культуре могут произойти намного позднее последних или даже никогда не состояться.

Адаптивность является чрезвычайно важной характеристикой организационной культуры, ведь именно это свойство дает предприятию возможность приспособливаться к изменениям во внешней среде, сохраняя при этом важные организационно-культурные характеристики, это свойство является основой для обеспечения конкурентоспособности предприятия.

### **10.3. Специфика управления организационной культурой**

Состояние организационной культуры предприятия в определенный момент времени характеризуется следующими основными критериями:

- ◆ ценности и нормы, которыми руководствуются работники в работе;
- ◆ развитие коммуникаций в коллективе;
- ◆ легенды и мифы, их восприятие и усвоение новыми работниками;
- ◆ нормы поведения работников;
- ◆ культура обслуживания и социально-психологический климат в коллективе;
- ◆ развитие системы партисипативного управления;
- ◆ лояльность и преданность работников;
- ◆ степень сопротивления изменениям.

Данный перечень критериев не является исчерпывающим и зависит от специфики конкретного предприятия. Организационная культура нуждается в управлении.

В управлении организационной культурой необходимо учитывать отдельные *состояния* организационной культуры по различным классификационным признакам.

### **1. По состоянию организационной культуры.**

*Кризис* — наблюдается застой в развитии организационной культуры, ценности предприятий потеряли свою актуальность и требуют пересмотра, ухудшается моральный климат в коллективе, существует большая потребность воздействия со стороны руководства на деятельность предприятия и коллектив. Достаточно часто совпадает с экономическим (или другого характера) кризисом на предприятии.

*Стабильный режим* (нормальный) — наблюдается стабильное состояние предприятия без возникновения конфликтов и кризисных ситуаций, параметры организационной культуры оцениваются положительно.

*Состояние развития* — развитие организационной культуры, поднятие ее на качественно новый уровень и приобретение новых характеристик, развитие ценностей, рост силы организационной культуры.

### **2. По направленности на динамику.**

*Состояние покоя* — устойчивое состояние организационной культуры без признаков кризисных процессов, стабильная деятельность предприятия. Организационная культура считается полностью постоянной, если организация успешно решает все важные задачи, выживает и развивается.

*Состояние преобразования* — приобретение предприятием и организационной культурой качественно новых характеристик. При этом преобразования могут происходить как в направлении повышения уровня организационной культуры, так и в направлении ухудшения, то есть уменьшения силы организационной культуры и ухудшения социально-психологического климата в коллективе.

### **3. По склонности к реформам и восприятию развития.**

*Реформаторский* — персонал предприятия воспринимает все изменения, готов к развитию организационных отноше-

ний, воспринимается политика руководства, повышается социальный климат в коллективе.

*Консервативный* — персонал не подвержен изменениям, нововведения проводятся достаточно сложно, адаптация новых сотрудников протекает сложно, замещение вакантных управленческих должностей происходит за счет внутреннего резерва предприятия.

Относительно последней классификационной группы нужно заметить, что однозначно определить, какое состояние организационной культуры является лучшим, невозможно. Все зависит от особенностей предприятия, сферы его деятельности и выпускаемой продукции.

Особого внимания заслуживает *механизм* изменения организационной культуры.

1. *Естественная эволюция*. Этот механизм присущ организациям, которые не поддаются в значительной степени внешним воздействиям. Организационная культура развивается путем усвоения того, что лучше работало на протяжении последних лет. При таком типе развития организационной культуры происходят два процесса: основная эволюция (диверсификация, комплексность, высокий уровень дифференциации и интеграции, а также творческий синтез новых и более прогрессивных форм управления) и специфическая эволюция (адаптация отдельных частей предприятия к их непосредственной окружающей среде).

2. *Самоуправляемая эволюция* через организационную терапию. По данному механизму организационную культуру предприятия рассматривают как часть защитного механизма, который позволяет избежать неопределенности и тревоги. При этом нужно помочь организации выявить сильные и слабые стороны культуры и изменить ее для дальнейшего выживания и нормального функционирования.

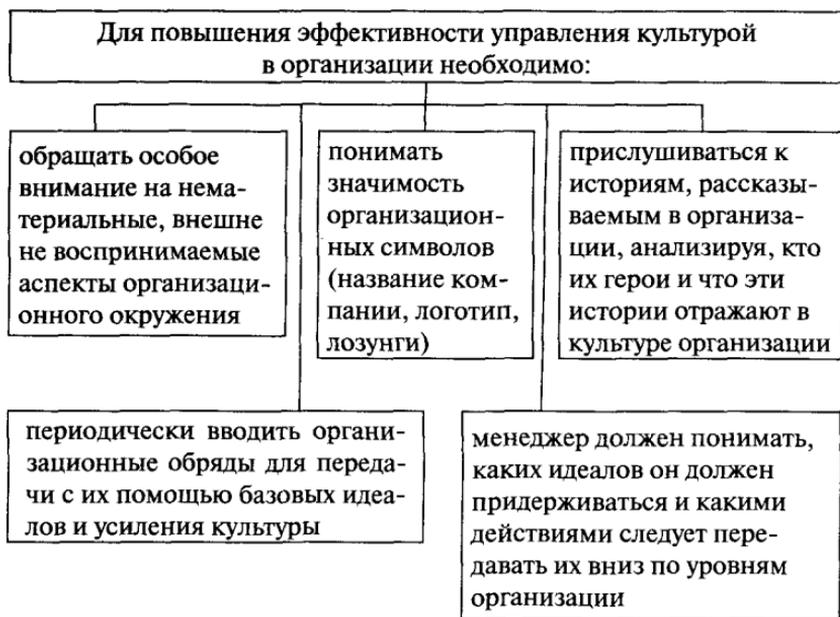
3. *Управляемая эволюция* посредством гибридов. Содержание данного механизма заключается в том, чтобы на ключевые должности в компании отобрать лиц, которые выросли

в неразрывной связи с основной культурой организации и благосклонно ее воспринимают, но их профессиональные позиции в чем-то отличаются от главного направления, в котором развивается организация. При таком подходе изменения в организации инициируются и доводятся до работников лицами родственной культурной среды.

4. *Управляемая «революция» с помощью других лиц.* Молодая, динамично развивающаяся организация может приглашать на ключевые должности высококвалифицированных специалистов, если есть необходимость в более профессиональном управлении, то есть в организацию вносятся современные инструменты управления, которыми не обладает учредитель.

Очевидно, что управление организационной культурой является непростым делом. Заявленные ценностные ориентации должны стать неотъемлемой частью внутренней жизни руководителя высшего звена и передаваться на нижние уровни организации во всех деталях (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014 С. 218–219).

Управляя культурой, следует иметь в виду, что она может служить своего рода «клеем», скрепляющим части организации. В процессе управления организационной культурой важным является последовательное замещение действующих ее элементов (мифов, обрядов, ценностей, стереотипов поведения, дресс-кода и т. д.) новыми, которые привносятся принятыми работниками или возникают в процессе деятельности предприятия. Данный процесс предусматривает непрерывную социализацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, постоянное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации, и, наконец, правильное планирование всей этой работы.



#### 10.4. Негативные и позитивные черты российского работника

Эффективное управление персоналом предполагает изучение положительных и отрицательных черт работников. Подобные исследования были проведены (Никуленко Т.Г. Организационное поведение. — Ростов н/Д: Феникс, 2006) и дали довольно интересные результаты.

Среди часто встречающихся *негативных черт российского работника* исследователи отмечают следующие:

1. *Искаженное трудовое сознание*, из которого вытеснено понимание того, что необходимо интенсивно работать ради заработка. Главными составляющими искаженного трудового сознания часто являются иждивенчество (ожидание решения личных проблем со стороны) и потеря смысла труда. Потеря осмысленного отношения к труду (не только к общественно полезному, но и на собственное благо) происходит по многим причинам, но в первую очередь от разрушения советской идеологии труда.

2. *Синдром гипертрофированного самомнения*, который зачастую принадлежит тем, кто не состоялся (уже или еще) в нынешней жизни. Это оборотная, защитная сторона слабости, а не признак силы человека. Общие тяжелые последствия формирования в сознании человека синдрома гипертрофированного самомнения таковы: зависимость от окружающей среды (начинается с ориентации на мнение учителя); психологическая неустойчивость; возможность работать лишь при наличии четких правил и установок, т. е. только в авторитарной (армейской или бюрократической) модели организационного поведения; невосприимчивость к критике; невозможность самоанализа; склонность к манипулированию на почве психологической ущербности.

3. *Лень*, которая бывает функциональной (85% общего числа ленивых), связанной с циклическим характером труда (необходимость отдыха), и дисфункциональной (тунеядство, 15% общего числа ленивых). Причины лени также кроются в том, что сегодня имеются проблемы в трудовой морали и этике. Незначительно сохранилась советская трудовая мораль и этика у работников старшего поколения, и постепенно формируется новое отношение к труду у совсем молодых людей.

4. *Пассивность (нежелание действовать)*, которая сформировалась под влиянием модели опеки, существовавшей в советском государстве. Она отражает естественную склонность человека, борющегося за выживание в агрессивной внешней среде, отдохнуть от напряжения. Пассивность отключает его творческие способности, дает возможность обходиться в жизни в основном формальной логикой. При наличии большого числа пассивных работников организация в современном мире просто не выживет. Можно надеяться на то, что жизнь переделает людей, но это потребует длительного времени. У нас сейчас нет временного резерва: или мы быстро меняемся в нужном нам направлении, или Запад

поможет нам измениться в направлении, необходимом ему.

5. *Чрезмерная гибкость*, т. е. готовность преступить разного рода нормы ради достижения целей организации. Угрожает организационной безопасности. Избыток слишком гибких порождает осведомителей. Опасно даже не число людей, готовых оставить организацию в любой момент. Опасна сама готовность передавать информацию против бывшего друга. Сегодня со своим руководством, а завтра — с конкурентом.

6. *Зависимость от мнений окружающих*, которая выражается в несамостоятельности при выполнении работ и принятии решений, что является оборотной стороной коллективизма, склонности к коллективному несению ответственности. Данная зависимость служит признаком психологической неустойчивости и внутренней слабости, неверия в себя. Иждивенческий подход к труду породил и изменения в психологическом восприятии трудовой деятельности: широко распространены консерватизм, нежелание принимать инновации, повышать квалификацию, получать новые знания и новую профессию.

Однако у современного российского работника отмечаются и *положительные черты*, которые являются продуктом воздействия агрессивной внешней среды на личность. Они сформировались под влиянием мощного культурного слоя страны, традиций, обычаев, штампов и заблуждений (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 221–222).

1. *Активизированное антикризисное сознание*, основой которого являются способности к выживанию: умение быстро и критически оценивать соотношение между успешностью и безопасностью деятельности; распознавание слабых сигналов опасности (интуиция); отсутствие привыкания к опасности, способность ее избегать или устранять и не повторять ошибок в будущем и т. д. 93% россиян

следуют модели антикризисного сознания. Этот способ существования часто называют «негативным» сознанием за способность человека видеть во всем сначала плохое, а затем хорошее.

2. *Коллективизм и взаимопомощь*, которые являются особенностью менталитета и механизма выживания помимо индивидуальной ответственности. Коллективизм (при направленном, а не стихийном развитии) является мощным организационным резервом. Люди, обладающие навыками автономной психокоррекции, способны проанализировать и исправить доступными средствами собственное и чужое состояние, просто говоря о нем.

3. *Циклический характер труда*, который проистекает из резко выраженной цикличности сельскохозяйственных работ, которыми тысячелетия занималось население страны. Однако не исключено, что его корни — в совместном преодолении бед и трудностей. Россияне привычны к авраам. Россиянину легче дотянуть исполнение задания до последнего момента и придумать что-нибудь творческое, нетривиальное, чем методично работать до тех пор, пока не будет получен коммерческий результат. В современном мире эта система хороша только для тех профессий, которые непосредственно связаны со скоростью, творчеством и непредсказуемостью условий. Если же речь идет о создании материального продукта (поточные профессии), то необходимо как воздух отсутствующее у нас умение методично работать.

4. *Приверженность к духовным ценностям* — высшим человеческим ценностям, связанным не с организацией и государством, а с жизнью и совестью. Они управляют существованием и поведением человека в отсутствие государственной и корпоративной идеологии, а также общепринятых морально-этических норм и ценностей.

5. *Умение полагаться только на себя, склонность к риску*, которые обусловлены нестабильностью внешней среды (стремление к автономности, индивидуальное предпринимательство).

6. *Супергибкость* — в позитивном смысле проявляется в высокой адаптивности к окружающей среде без ущерба для психики индивида.

Кроме того, стремление к комфортному морально-психологическому климату в организации обусловлено необходимостью психологической поддержки и объединения. Присущее только россиянам, это стремление может послужить основой внутренне комфортной модели организационной культуры любой конфигурации.

### **10.5. Значение власти и влияния в организации**

Главными целями управления персоналом являются направление усилий коллектива на достижение общих целей при любых условиях и сохранение целостности организации как системы. Власть — система общественных отношений, определяющая судьбу людей, их поведение и деятельность. Власть — универсальное явление, так как в ее действиях проявляется воля, т. е. свойство преодоления препятствий, сопротивления в достижении цели. Власть среди других взаимодействий отличается зависимостью между теми, кто приказывает, и теми, кто выполняет. Содержание власти заключается в естественном неравенстве людей, способности к организованности, уровне агрессивности и решениях уполномоченных на это личностей, общественных групп.

Поэтому власть как инструмент управления выполняет две разнонаправленные *функции*:

- 1) направляющую (развивающую);
- 2) стабилизирующую.

*Уровень развития организации зависит от того, какая функция власти доминирует в конкретный момент*: если направляющая, то организация нацелена на развитие, а если стабилизирующая, то она будет останавливаться в развитии. В этом маятниковом движении и заключается динамический баланс организации как живого организма.

*Власть необходима как инструмент координации усилий членов коллектива и поддержания производственной дисциплины.* Власть и руководство, выражающиеся в виде служебной иерархии, пронизывают всю систему управления любой организации, являясь структурообразующими факторами. Но кроме формальной структуры существует и неформальное распределение власти и влияния в коллективе, что иногда приводит к несовпадению формального руководителя и лидера.

Для равномерного во всех отношениях, комфортного и эффективного существования фирмы и ее коллектива необходимо соблюдение *баланса зависимостей двух видов* (Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 223–224):

- 1) зависимости подчиненных от руководителя;
- 2) зависимости руководителя от подчиненных.

Это называется *балансом власти*. Одна его сторона представлена руководителями, которые обладают всеми формами власти и влияния, другая — подчиненными со всеми формами лидерства и властью, возникающей у них в силу выполнения уникальных работ (благодаря уникальности от подчиненного зависит конечный успех, и постепенно он получает возможность диктовать организации решения и действия, в которых он заинтересован, шантажируя ее уходом).

Если произойдет усиление одной из сторон баланса власти, то развитие организации пойдет по одному из двух путей.

1. *В случае усиления власти и влияния руководства в организации возникает процесс централизации власти.* Расширяются линейные полномочия и сокращаются штабные. Неизбежной формой организационной структуры становится бюрократия. Постепенно максимум власти и ответственности скапливается наверху. У лидера резко увеличивается

объем работы и расширяется диапазон сфер, в которых он принимает решения. Эта ситуация порождает мощные психофизические перегрузки лидера, и примерно через двенадцать лет он очень сильно устает от организации, даже если она успешна. При этом он перестает воспринимать новое, организация стабилизируется, все процессы в ней стандартизируются. Лидер подавляет инакомыслящих и потенциальных лидеров, даже специалистов. Люди в организации усредняются. Мотивация к труду исчезает, остается только инстинкт выживания (самосохранения). Организация превращается практически в замкнутую систему. Но и в этом виде она может жить, поскольку такие системы гармоничны и существуют в мире.

*2. В случае усиления власти и влияния подчиненных (персонала) слабость руководства ведет к распространению психологических игр.* Рушится координация усилий ради решения общих задач, появляются частные цели, разрываются внешние связи (инфраструктура бизнеса), исчезают финансовые потоки, возникают конфликты, связанные с переделом власти и влияния, морально-психологический климат резко ухудшается. Развитие организации останавливается. Наступают анархия и коллапс организации. Наиболее способные и ответственные руководители уходят из нее вместе с хорошими работниками. Организация физически разрушается и становится банкротом.

Таким образом, развал иерархии всегда ведет к распаду, тогда как ограничение свободы — не обязательно.

*При наличии закона руководитель получает косвенного управляющего, с которым можно разделить функции, например карательные и вознаграждающие:* карает закон, награждает руководитель, и наоборот. Таким образом, бремя руководства наполовину снимается с руководителя и перекладывается на коллектив организации (закон). Для достижения определенной мощи косвенного управляющего необходимо не только сформировать его с учетом личной

философии управления руководителя (так как мы формируем партнера, напарника), уровня развития коллектива, но и помочь ему сложиться с помощью идеологии и пропаганды. Рассмотрим варианты.

1. *Сильный руководитель и сильный внутренний закон порождают динамичную и устойчивую модель*, в которой все знают свое место и свой уровень прав и ответственности. Если власть является внешней по отношению к личности, то это авторитаризм, если внутренней (творчество, осознание долга и необходимости), то это команда. В японской и китайской моделях организации авторитарный костяк и командный дух в совокупности создают сильную адаптивную организационную структуру.

2. *«Сильная рука» и добрый закон с индивидуальным подходом в каждом случае* означают демократию по-немецки, относительно равноправную, но абсолютно упорядоченную и имеющую личную ориентацию на руководителя.

3. *Сильный закон для всех с карательной (исполнительной) властью и добрый, понимающий руководитель, идущий навстречу пожеланиям людей в организации, но действующий по закону.* Это демократия по-американски.

4. *Слабый либеральный закон и мягкий, добрый, рефлексивный человек во главе системы (интеллигент)* дают безвластие, существование которого не может быть оправдано никакими причинами, так как ведет к организационному хаосу.

Таким образом, баланс власти должен поддерживаться на уровне, достаточном для достижения целей организации, доступном для руководителя и логичном для людей в организации.

Власть может принимать следующие формы.

1. *Власть, основанная на принуждении*, которая в качестве основного инструмента использует влияние через страх. Исполнитель верит, что влияющий может наказывать таким образом, чтобы помешать удовлетворению потребности или причинить неприятности.

2. *Власть, основанная на вознаграждении*, в которой влияние происходит через положительное подкрепление. Исполнитель верит, что влияющий может удовлетворить потребность или доставить удовольствие и радость.

3. *Власть примера*, которая обладает влиянием благодаря харизме. Характеристики поведения и черты характера влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. Власть примера строится не на логике или традиции, а исключительно на силе личных качеств или способностей лидера.

4. *Власть эксперта*, которая использует влияние через разумную веру. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность в чем-то. Зная об исчерпывающей компетенции влияющего в данных вопросах, исполнитель выполняет его требования, не сомневаясь и не ориентируясь на личностную оценку (симпатия или антипатия) эксперта.

В заключение следует отметить, что для каждой организационной культуры в определенный момент ее развития эффективными могут быть разные стили руководства, формы власти и методы влияния. А обеспечить высокую эффективность применения разных методов влияния можно, лишь используя их в комплексе. Кроме того, эффективность зависит от мастерства исполнения (качества «игры» или убеждения), наличия способностей в области общения и сложившихся внутрифирменных отношений.



## ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ К ГЛАВЕ 10

1. *Какой уровень организационной культуры, согласно теории и практику менеджмента Эдгару Шейну (род. 1928), включает такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура?*

а) символический;

- б) подповерхностный;
- в) глубинный;
- г) бессознательный.

2. *Что из перечисленного является неотъемлемой частью организационной культуры и позволяет подчеркивать исключительность фирмы?*

- а) символика;
- б) история;
- в) традиции, легенды и мифы;
- г) все вышеперечисленное.

3. *Что из перечисленного исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, группового восприятия организационного окружения с его ценностями?*

- а) объективная организационная культура;
- б) субъективная организационная культура;
- в) материальная организационная культура;
- г) духовная организационная культура.

4. *Как называется элемент организационной культуры, который отражает степень зависимости материального и нематериального вознаграждения от результатов труда?*

- а) организационная автономность;
- б) идентификация;
- в) мотивация;
- г) интеграция.

5. *Как называется элемент организационной культуры, который отражает формирование целей и перспектив развития организации?*

- а) организационная автономность;
- б) координация деятельности;
- в) управленческое обеспечение;
- г) управление рисками.

6. Как называется элемент организационной культуры, который отражает поддержание управляющими четких коммуникационных связей, создание ими благоприятной рабочей среды для своих подчиненных?

- а) организационная автономность;
- б) координация деятельности;
- в) управленческое обеспечение;
- г) управление рисками.

7. Установление определенного типа отношений между членами организации, а также между ними и внешней средой организации, характерно для этапа:

- а) формирования организационной культуры;
- б) поддержания организационной культуры;
- в) изменения организационной культуры;
- г) улучшения организационной культуры.

8. Для повышения эффективности управления культурой в организации необходимо:

- а) обращать особое внимание на нематериальные, внешне не воспринимаемые аспекты организационного окружения;
- б) понимать значимость организационных символов;
- в) прислушиваться к историям, рассказываемым в организации;
- г) делать все вышеперечисленное.

9. Что из перечисленного не относится к негативным чертам российского работника?

- а) умение полагаться только на себя, склонность к риску;
- б) искаженное трудовое сознание;
- в) синдром гипертрофированного самомнения;
- г) пассивность (нежелание действовать).

10. *Что из перечисленного не относится к позитивным чертам российского работника?*

- а) активизированное антикризисное сознание;
- б) зависимость от мнения окружающих;
- в) коллективизм и взаимопомощь;
- г) приверженность к духовным ценностям.

# ГЛАВА 11

## ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ И ЭТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ

---

### 11.1. Соотношение понятий: «лидер», «руководитель» и «менеджер»

Рассмотрение вопросов этической и психологической культуры руководителя рационально начать с анализа трех основных понятий управленческой психологии: «руководитель», «лидер», «менеджер».

Лидерство — это понятие, которое уже давно привлекает человеческое внимание. Правда, до начала XX века чаще всего речь шла о политических лидерах. Например, известная книга *Н. Макиавелли* «Государь», написанная в XVI веке, по сути была книгой о лидерстве и власти лидера.

**Лидерство** — это способность благодаря личным качествам влиять на поведение отдельных лиц и групп работников с целью сосредоточения их усилий на достижении целей организации.

Среди основных качеств лидера можно выделить его ключевые компетенции:

- 1) открытость мышления и поведения (гибкость, способность учиться, разносторонность);
- 2) инновационность (инициативность, новаторство, креативность, творческий подход, смелость, мужество);
- 3) добродетель (честность, прозрачность, подотчетность, преданность делу);
- 4) социальные навыки (навыки коммуникации, умение создавать коалиции и партнерство, ведение переговоров);

- 5) нацеленность на результат (обработка информации, вынесение суждений, решительность, решение проблем);
- 6) организация (организационные навыки, планирования и оценки, развитие персонала, делегирование, умение создавать команды);
- 7) знания в соответствии с уровнем руководства (уровень образования, профессионализм).

Американский специалист в области управления *Джон Уокер* выделяет такие черты характера лидера (Уокер Дж. Введение в гостеприимство. — М., 1999. С. 380):

- ♦ уверенность в себе;
- ♦ цельность характера;
- ♦ мужество;
- ♦ тактичность;
- ♦ выносливость;
- ♦ решительность;
- ♦ инициативность;
- ♦ здравый смысл;
- ♦ верность;
- ♦ чувство справедливости;
- ♦ альтруизм.

Существует *типология* лидерства, основанная на применении ведущих *теорий лидерства*.

Согласно концепции *ситуационного лидерства Ф. Фидлера*, следует помнить о том, что все стили лидерства ориентированы на человеческие отношения, а поэтому руководителю в каждой ситуации необходимо учесть потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и влияние среды и личные возможности. Такой подход подчеркивает необходимость гибкого руководства, способствует появлению инновационных моделей управления (лидерства).

*Трансформационное*, или перспективное, лидерство, предложенное *Дж. Бронсоном* в 1978 году, направлено на

улучшение профессиональных качеств и отношений между членами организации, достигается путем:

- ♦ определения целей и перспектив развития организации;
- ♦ стимулирования интеллектуальной активности;
- ♦ предоставления индивидуальной помощи;
- ♦ демонстрации высоких ожиданий;
- ♦ игры роли символа отношения к профессиональным обязанностям и профессиональным ценностям;
- ♦ побуждения всех структурных подразделений организации к участию в достижении целей.

Одной из разновидностей трансформационного лидерства является теория *партиципативного* управления, которое имеет целью достижение коллегиальности в принятии решений. Такая модель управления, по мнению *Т. Серджиованни*, способствует объединению работников в коллективе и уменьшает бремя ответственности руководителя организации за принятое решение. Упомянутые выше модели являются эффективными для управления деятельностью и развитием автономных школ.

Общее, или *групповое*, лидерство, которое предусматривает привлечение к управлению организацией многих членов коллектива, распределение полномочий имеет целью как повышение эффективности деятельности организации, так и развитие ее демократических основ.

*Моральное* лидерство, направленное на изменение ключевых моральных ценностей и убеждений участников учебного процесса в организации с целью трансформации ее культуры.

*Инструктивное* лидерство, по мнению американских исследователей *К. Лейтвуда* и *Б. Монтгомери*, включает такую последовательность выполнения задач, поставленных перед руководством организации:

- а) усовершенствование процессов;
- б) подготовка участников к изменениям;
- в) проведение профессионального самосовершенствования.

*Менеджерское* (организационное) лидерство, которое заключается в оптимизации использования ресурсов организации, координации деятельности персонала. Такая модель характерна для лидеров, которые имеют дело с централизованной системой управления.

*Транзакционное* лидерство, которое предусматривает мотивацию людей с помощью вознаграждений и наказаний. Транзакционные лидеры объясняют своим подчиненным, что от них требуется, а в случае необходимости наказывают или вознаграждают их.

*Ситуационное* лидерство, разработанное *Ф. Фидлером*, позволяет предположить эффективность рабочей группы, которую ведет лидер. Согласно этой теории стиль лидерства зависит от таких факторов, как задачи, люди, команды, организация, другие переменные среды, где работает лидер.

*Харизматическое* лидерство, название происходит от слова «харизма», т. е. «благодать», которая в различных религиях объяснялась как нечто снизошедшее на человека. Харизматичная личность всегда стремится занять лидерские позиции. Лидер-харизматик, как правило, является человеком протестующим, стремящимся изменить ситуацию, выполняющим функцию преобразователя мира. Харизматичная личность предлагает свое собственное понимание иерархии ценностей, морали и идеологии. Есть харизматические лидеры, которые служат самому себе, такой лидер всегда является слугой какой-то чрезвычайной («сверхценной») идеи и вождем той группы, которая за ним движется. Необходимо, чтобы была проблемная ситуация, нужно, чтобы к способу решения этой проблемы руководством организации значительная часть сотрудников была настроена критично. В таком случае харизматичный лидер рассматривается его последователями как проводник из «темного прошлого» в «светлое будущее».

Среди *инновационных* моделей лидерства можно выделить следующие.

*Дистрибутивное* лидерство — развилось в результате осознания, что идеального лидера не бывает. Лидерство осуществляется всеми членами организации, независимо от должности, которую занимает человек, и уровня ответственности за выполнение задач, оказания влияния на коллег, а также на общее направление развития организации. Концепцию дистрибутивного лидерства *Дж. Спилейн* и *Р. Хелверсон* описывают как взаимодействие между людьми и ситуациями, как процесс делегирования ответственности и полномочий главным управленческим командам, а также предоставление возможности персоналу участвовать в принятии решений, получать лучший опыт.

*Инструментальное* лидерство — не всегда осуществляется самим руководителем организации, а предполагает лидерство на низших управленческих уровнях. Деятельность инструментальных лидеров направлена на управление инновациями в пределах своей команды.

*Стратегическое* лидерство — обеспечивает концепции и направления для развития, повышение эффективности деятельности организации. Успех управленческой деятельности стратегического лидера зависит от четко принятых решений и действий, методов и средств выполнения поставленных задач и распределения обязанностей между подчиненными. Как правило, такие решения принимаются в процессе их обсуждения с подчиненными.

*Интерактивное* лидерство — достигается с помощью структурной «жестокости» и поведенческой «мягкости», что способствует расширению свободы персонала в принятии решений. Деятельность интерактивного лидера направлена не на контроль, а на сотрудничество, поскольку его подчиненные имеют высокий творческий потенциал и могут решать проблемы вне установленных парадигм.

Как среди традиционных, так и среди инновационных стилей лидерства трудно выбрать один эффективный стиль для управления, ведь каждую организацию возглавляет

индивид с определенным набором личных навыков, знаний и способностей. Поэтому лучшим выбором для руководителя-лидера можно считать применение комплексных, интегрированных стилей лидерства.

Автор книги «Психология лидера», организатор международных семинаров по психологии бизнеса, успешный предприниматель и профессор *Антонио Менегетти* полагает, что *лидер* — это глава, личность-вектор, личность, контролирующая операции и способная синтезировать контекст отношений (Менегетти А. Психология лидера. — Изд. 4-е. — М.: ННБФ «Онтопсихология», 2002).

В зависимости от преобладающих функций выделяют следующие виды лидеров.

*Лидер-организатор.* Он активно действует и воспринимает потребности коллектива как свои собственные. Этот лидер уверен в себе и оптимистичен, считает вполне разрешимыми большинство проблем. Умеет убеждать и склонен поощрять, выражая неодобрение, не задевает чужого достоинства. Люди ему верят и стараются работать лучше. Именно такой тип лидера оказывается на виду в любом неформальном коллективе.

*Лидер-творец.* Привлекателен прежде всего способностью видеть новое, браться за решение неразрешимых и даже опасных вопросов. Приглашает к обсуждению, а не командует. Может поставить задачу так, что она станет интересна и привлекательна для людей.

*Лидер-борец.* Уверенный в своих силах и волевой человек. Не склонен к уступкам и готов отстаивать то, во что верит. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть.

*Лидер-дипломат.* Это мастер интриги. Он в курсе сплетен и пересудов, опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в

кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих неафишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

*Лидер-утешитель.* К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

**Чем же отличается лидер от руководителя и менеджера?** В теории и практике психологии и менеджмента проблема соотношения лидерства и эффективности управления стала одной из ключевых. На первый взгляд, между этими тремя понятиями много общего. Но есть и некоторые отличия.

Лидерство в меньшей степени касается того, что вы делаете, а в большей — кто вы есть. Лидер должен работать не на свои интересы, проявляя цинизм, а на выполнение поставленных задач предприятия. Лидерство отвечает на вопрос «Как быть?», а не «Как выполнить то или иное?». Лидер отличается от хорошего руководителя не только тем, что выполняет управленческие функции, но и тем, что является непревзойденным интегратором. Лидер должен создавать мотивацию своих подчиненных.

Достижения в профессиональной сфере не гарантируют лидерства. Эйнштейн, например, был гением физики XX века, однако его вряд ли можно назвать лидером, поскольку у него практически не было учеников, поэтому «лидерство», с одной стороны, является положением лица в обществе, а с другой — это процесс привлечения последователей в некоторую деятельность.

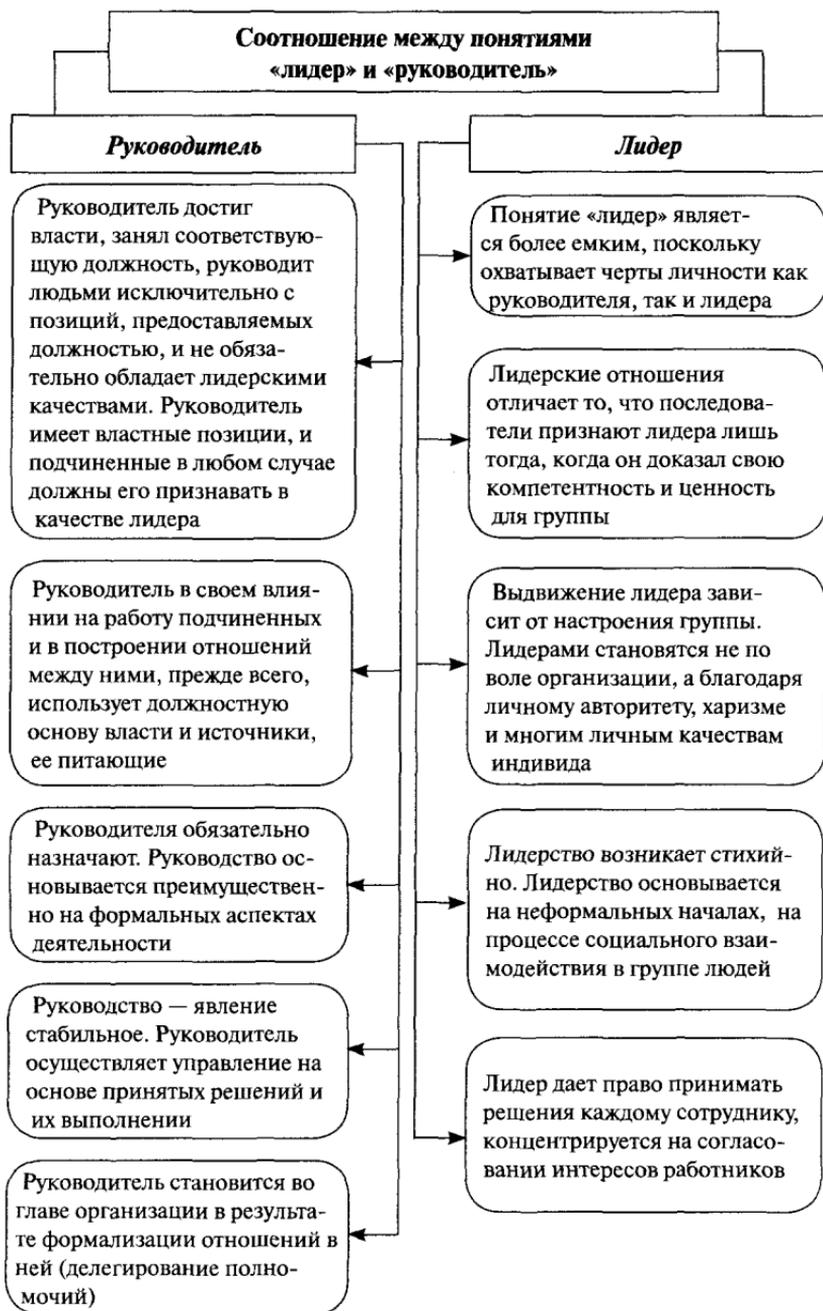
Следует отметить, что понятие «руководитель» шире, чем понятие «менеджер», которое сегодня чаще всего применимо к бизнесу в производственной сфере, в то время как понятие «руководитель» употребляется и по отношению к непромышленным сферам.

Понятие «лидер» по сравнению с понятием «руководитель» является более вместительным, поскольку охватывает черты личности как руководителя, так и лидера, а это означает, что руководитель, который обладает качествами лидера, может оказывать влияние на работников с целью внесения изменений в организацию, выхода на более высокий, качественно новый уровень. Не любой руководитель использует лидерство в своем поведении. Продуктивный руководитель необязательно является эффективным лидером, и наоборот. А успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

Как лидерство, так и руководство имеют управленческий статус. Общим для лидера и руководителя является возможность применять власть, то есть влиять на поведение других людей или на ситуацию с помощью различных средств: авторитета, принуждения, традиций, экономических, социально-психологических механизмов.

Термин **«менеджмент»** определяется, во-первых, как управление, руководство, администрация, дирекция, регулирование, управленческий аппарат, организация; во-вторых, как частное лицо или группа лиц, которые отвечают за анализ, формулировку решений и осуществление необходимых действий на благо организации; в-третьих, как административное руководство, то есть как функция, что включает планирование и координацию деятельности в рамках организации.

С методологической точки зрения отождествление содержания понятий «менеджмент» и «управление» не совсем корректно, поскольку у этих феноменов существуют различные управляемые объекты. В отличие от управления (что применяется к разным сферам человеческой деятельности — социальной, политической, экономической, духовной) менеджмент предусматривает, прежде всего, деятельность по руководству людьми в самых разных организациях, которые ориентируются преимущественно на получение



прибыли или коммерческого успеха. Что касается содержательного наполнения термина «управление», то в общем смысле под ним понимают *элемент, функцию* организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), что обеспечивает сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Менеджмент как социально-культурный феномен занимается преимущественно организацией эффективного взаимодействия равноправных партнеров с целью развития организации, функционирующей в условиях внешней среды. Другими словами, управление (по сравнению с менеджментом) в меньшей степени оперирует социально-психологическими (неформальными) рычагами воздействия на людей, в связи с чем большее значение придает чисто бюрократическим, формальным рычагам воздействия. Так что для реализации целей организации руководитель опирается, как правило, на силу распоряжений, а менеджмент — на личностные качества, внутреннюю культуру и лояльность менеджеров к организации. Если же проводить параллели, то в менеджменте используется не столько культура распоряжения, сколько культура дипломатии.

Итак, главной задачей менеджмента (в отличие от управления) выступает сосуществование организации с контрагентами, которое достигается путем установления каналов рациональной коммуникации и налаживания с ними тесного организационного взаимодействия.

Таким образом, залогом успешности работы руководителя является наличие лидерских качеств. Тем не менее, выяснив суть различий между понятиями «лидер», «менеджер» и «руководитель», мы будем в данной книге для удобства использовать прежде всего термин «руководитель», так как именно он является одним из главных в управленческой психологии.

## 11.2. Способности к управленческой деятельности

**Способности** — индивидуально-психологические особенности, которые отличают одного человека от другого. Так называют не все общие индивидуальные особенности, а лишь те, которые касаются успешного выполнения любой деятельности. Кроме того, понятие «способность» не сводится к приобретению знаний, умений и навыков, которые уже проработаны человеком.

Понятие «**способность к управлению**» определяется как комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных качеств, которые обеспечивают успешность управления, возможность принятия руководителем нестандартных, оригинальных управленческих решений. Способность руководителя к управлению трудовым коллективом предполагает учет всех психологических особенностей управленческой деятельности как таковой. Сюда относятся многие виды деятельности на разных уровнях управленческой иерархии; насыщенность большим количеством краткосрочных действий; творческий характер деятельности; быстрый темп переключения от одних действий к другим; необходимость иногда осуществлять одновременно два действия и более; систематическое прерывание уже начатых дел другими; ярко выраженная прогностическая природа выполняемых управленческих задач и многое другое.

Успешная управленческая деятельность характеризуется следующими **категориями**:

- 1) концептуальное мастерство — способность менеджера понимать стратегическую перспективу организации;
- 2) готовность к принятию адекватных решений, в частности умение выбирать лучший из альтернативных вариантов, способность выйти за их пределы;
- 3) аналитическое мышление — способность к правильному распределению работ и задач, выбор оптимальной техники и средств, предвидение развития ситуации;

- 4) административное мастерство — способность выполнять заданные организационные обязанности, эффективно действовать в рамках ограниченного бюджета, координировать информационный поток;
- 5) коммуникативная компетентность — способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты, умение логично и доступно передавать свои идеи и взгляды другим;
- 6) психологическая компетентность — способность бесконфликтно взаимодействовать с людьми, создавать благоприятный психологический климат;
- 7) технологическая вооруженность — наличие особой компетенции для выполнения круга управленческих полномочий и достижения намеченных целей.

Природные особенности человека имеют огромную, хотя и небезграничную пластичность. Человек может активно приспосабливаться к очень многим профессиям (и притом с полным удовольствием). Существует небольшое количество профессий, которыми человек, обладающий определенными природными данными, не смог бы овладеть. Но это не значит, что перед лицом профессии все люди независимо от их индивидуальных особенностей находятся на одном уровне. Профессиональная подготовка и последующая деятельность происходят по-разному, в зависимости от этих особенностей. Кроме того, на них заметно влияют социальные, педагогические и психологические факторы. Деятельность руководителя сложна — руководителем может быть далеко не каждый.

Важным условием профессионального роста должно быть призвание. Под **призванием** в этом случае подразумеваются склонность или влечение к какой-то профессии, которые сопровождаются соответствующими способностями и уверенностью в том, что есть необходимые природные данные для нее. Но при этом не следует забывать, что призвание — прежде всего продукт жизненного опыта, оно составляется на основе тех сведений, которыми обладает

человек о профессии и о себе. Поэтому вряд ли можно уверенно говорить о безоговорочном следовании тому призванию, которое сложилось у человека с ограниченным знанием профессии и без собственного трудового опыта.

**Факторы способности руководителя к управлению** трудовым коллективом составляют структуру качеств и характеристик успешного руководителя, профессионализм деятельности которого обеспечивает эффективное функционирование как организации в целом, так и каждого работника.

В общем, можно говорить о таких **предрасположенностях личности** к управлению:

- ♦ наличие общих и специальных способностей, интереса к управленческой деятельности;
- ♦ готовность к принятию рискованных решений, решению сложных задач, преодолению напряженных ситуаций ради цели;
- ♦ готовность к активным действиям в экстремальных условиях (дефицита времени, возможности применения достижений технологического процесса и т. п.), то есть наличия желания и возможности действовать при высоких стрессовых нагрузках;
- ♦ готовность действовать в быстро трансформирующейся среде;
- ♦ наличие специальных знаний и умений;
- ♦ ценностное отношение к профессионализму;
- ♦ наличие воображаемого образа «я» — представление об управленческой карьере;
- ♦ самооценка, самоанализ, самоконтроль.

Выделяют группы способностей, какими должны быть наделены руководители: общие (в основе — деловые и личностные черты) и специальные (в основе — профессиональные качества).

**Общие способности** развиваются под влиянием таких факторов, как наличие профессионального образования, опыт практической работы, развитость организационных умений, инициативности, стабильной работоспособности,

знания специальных дисциплин, действующего законодательства, умение правильно составлять и оформлять служебную документацию и т. п.

Управленцу должны быть присущи такие личностные черты, которые наиболее соответствуют должностным требованиям: умение налаживать контакты, общаться с представителями разных слоев населения, мужество, сдержанность, честность и порядочность, вежливость, принципиальность, человечность, готовность к разумному риску и т. д.

**Специальные профессиональные качества** предусматривают владение специальными знаниями, умениями и навыками, необходимыми для эффективного выполнения служебных обязанностей в конкретном виде деятельности: генерирование и воплощение в жизнь новых идей и проектов, определение перспективных сфер инвестирования; концептуальный подход и стремление к максимальной информированности в сфере экономики и бизнеса; инициативность, склонность к реформам и экспериментированию; терпимость к неопределенности, противодействиям; реализм и практичность в постановке целей и определении средств по их достижению, критичное отношение к устаревшим штампам и стереотипов; прагматическая направленность экспериментов и инициатив, их «привязка» к решению текущих и перспективных экономических задач; конкурентоспособность; активность и творчество в управлении своей жизнью и судьбой, личная ответственность за поступки и решения; анализ своих ошибок и неудач с целью их предотвращения в будущем. Разный характер сочетания этих качеств определяет стиль профессиональной деятельности управленца.

Существует и другая классификация способностей к управленческой деятельности:

- 1) национальные и отраслевые особенности (национальные и отраслевые особенности стран и систем управления могут усиливать роль одних и снижать роль других качеств менеджеров и требований к ним);

- 2) вид профессиональных задач менеджера (указывается, в каких задачах менеджер должен быть успешным, например, в планировании и контроле);
- 3) поведение менеджера (описываются качества успешного поведения менеджера, например тактичность и вежливость, преимущество демократичности в отношениях с людьми);
- 4) качества личности менеджера (например мотивационно-волевые, интеллектуальные и психологические качества).

Любой подход к определению профессионально важных качеств менеджера, управленца не является ошибочным, поскольку каждый из авторов в основу своей классификации закладывает различные исходные признаки. Способности к управленческой деятельности обуславливают стиль руководства и управленческую роль руководителя.

### 11.3. Стили руководства и управленческие роли руководителя

Каждый руководитель в зависимости от особенностей своих административных и лидерских качеств имеет свой стиль руководства. **Стиль руководства** — это стиль поведения руководителя в отношении своих подчиненных, который в зависимости от ситуации охватывает субъективно-психологические характеристики руководителя и является направленным на достижение поставленных задач.

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен американским психологом немецкого происхождения *Куртом Левин* (1890–1947), который выделил авторитарный, демократический и анархический стиль руководства. На сегодняшний день эта классификация значительно расширена. Знание психологической характеристики того или иного стиля поможет руководителю организации избежать многих ошибок в своей работе и добиться эффективного управления. Кратко рассмотрим некоторые стили руководства.

## Стили руководства

Параметр взаимодействия	Стили руководства			Смешанный
	Авторитарный	Демократический	Либеральный	
Методы принятия решений	Единолично решает вопрос	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства	Единолично или коллегиально
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, умоляет	В соответствии со сложившейся ситуацией приказывает, предлагает, согласовывает
Распределение ответственности	Переводит на подчиненных или берет на себя	Распределяет ответственность согласно полномочиям	Снимает с себя какую-либо ответственность	Чаще всего распределяет ответственность между собой и подчиненными
Отношение к недостаточности знаний	Все знает и умеет, редко повышает квалификацию	Постоянно повышает квалификацию, учитывает критику	Полняет свои знания и поощряет к этому подчиненных	Стремится быть в курсе современных проблем, периодически повышает квалификацию
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных	Подавляет, если уверен в правоте, поощряет, если необходимо коллективное решение

Параметр взаимодействия	Стили руководства			Смешанный
	Авторитарный	Демократический	Либеральный	
Отношение к подбору кадров	Бойтся квалифицированных работников	Подбор деловых грамотных работников	Подбором кадров не занимается	Подбором кадров занимается нерегулярно и без четкой системы
Отношение к дисциплине	Сторонник формальной жесткой дисциплины и строгого порядка	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференциальный подход к людям	Не требует соблюдения дисциплины, лояльный к нарушениям	Поддерживает формальную дисциплину, хотя иногда и скрывает нарушения
Стиль общения	Держит дистанцию, некоммуникабельный	Настроен по-дружески, любит общение	Вступает в контакт с подчиненными только по их инициативе	Чаще всего зависит от темперамента, преимущественно коммуникативный
Характер отношений с подчиненными	Жесткий, зависит от настроения	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягкий	Преимущественно дружелюбный
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание главным методом стимулирования и поощрения	Использует различные виды вознаграждений и наказаний	Чаще всего пользуется вознаграждением	В зависимости от ситуаций и уровня подчиненных использует различные способы

Кроме того, в зависимости от управленческой ситуации руководителю приходится исполнять разнообразные *управленческие роли* (Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. — М.: Дело ЛТД, 1993):

- ♦ администратор, наблюдающий за исполнением;
- ♦ политик, устанавливающий цель и линию поведения группы;
- ♦ регулятор отношений внутри группы;
- ♦ плановик, разрабатывающий средства и методы, с помощью которых группа достигает цели;
- ♦ эксперт (лицо, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или как к квалифицированному специалисту);
- ♦ представитель группы во внешней среде;
- ♦ диктатор (человек, отменяющий индивидуальную ответственность в группе: «действуйте от моего имени», «все претензии ко мне», «передайте, что я приказал»);
- ♦ символ (пример, лицо группы);
- ♦ источник информации, идей, поощрений и наказаний;
- ♦ «отец», к которому обращаются за помощью;
- ♦ судья (а также миротворец);
- ♦ «козел отпущения» (человек, отвечающий за все в случае провала).

Выделенные роли являются набором тех умений и навыков, которыми должен обладать руководитель. Если он ими не обладает, то это слабый руководитель.

#### **11.4. Психологический портрет слабого руководителя**

По каким же признакам можно узнать *слабого руководителя*? Психологи Е.В. Ксенчук и М.К. Киянова выделяют целый список таких признаков (Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. — М.: Дело ЛТД, 1993).

1. Всегда сталкивается с обстоятельствами непредвиденной силы, так как не способен почувствовать их приближение, предугадать их и приготовиться к ним.

2. Убежден, что знает дело лучше всех, поэтому все всегда старается сделать сам — происходит отказ от делегирования полномочий.

3. Бесконечно занят деталями, принимает участие во всех делах, поэтому никогда не имеет времени. Происходит преобразование руководителя в исполнителя (продолжает выполнять свои прошлые функции как специалист, и поэтому нет времени и навыков для организации и мотивации настоящего сотрудничества).

4. Письменный стол завален бумагами, при этом совершенно непонятно, какие из них срочные, какие важные, а какие и вовсе не нужны.

5. Работает очень много — по 10–14 часов. Засиживается в учреждении допоздна. Работает даже по ночам.

6. Определяет цели в отрыве от работников. Решение всегда старается отложить на завтра — завтра вопрос может разрешиться сам или кто-то другой его решит

7. Всегда ходит с портфелем, в котором носит непрочитанные бумаги, с работы — домой, а из дома — на работу.

8. Бремя нерешенных вопросов ложится на его плечи, никогда ничего не решает до конца, давит на психику.

9. Чтобы избежать ответственности, готов к любому компромиссу, склонен сваливать вину за свои ошибки на других, ищет козла отпущения.

10. Склонен делать из мухи слона. Второстепенным, случайным деталям придает слишком большое значение, не способен отличать второстепенное от главного.

11. Отказ от обучения — всегда старается принять наилучшее решение вместо того, чтобы принять выполнимое.

12. С подчиненными фамильярен, старается приобрести репутацию хорошего руководителя, похлопывая по плечу или обнимая за талию.

13. Все видит черным или белым, для него нет полутонов, оттенков, нюансов.

14. Работает по принципу открытых дверей, к нему в кабинет заходит кто хочет, когда хочет и по любому поводу.

15. Он первый в списке, когда коллективу присуждается премия или награда, в президиуме занимает место в первом ряду.

Осознание проблемы — это уже наполовину ее решение. Дальше нужно сознательно работать над собой, исправлять выявленные ошибки. Но для этого необходимо знать не только то, чего не нужно делать, но и то, что делать желательно, чтобы достичь успеха в управлении. Поэтому имеет смысл познакомиться и с психологическим портретом сильного руководителя.

### 11.5. Психологический портрет сильного руководителя

Достичь успеха в чем-либо легче, ориентируясь на успешных людей. Ниже приводится перечень качеств хорошего руководителя.

Быть менеджером высокого уровня означает обладать следующими качествами: умением четко *планировать* свою деятельность и работу всего коллектива; обладать трудовой и социальной адаптацией, способностью решать управленческие задачи; иметь необходимый уровень личной доминантности, наличие твердости, решительности и ответственности в направлении деятельности подчиненного коллектива и др.

Такому руководителю присуще *стремление к лидерству*. Лидер — авторитетный член организации, личные качества которого позволяют ему играть главную роль в социальных ситуациях и процессах, при принятии групповых решений и организации совместной деятельности.

Менеджер-лидер всегда находится в *поисках*, он пытается реализовать свою цель любыми средствами, он способен

взять и берет на себя ответственность, он заинтересован в наличии большого количества соратников, которые доверяют ему. Соответственно, он стремится объединить и сплотить вокруг себя группу, коллектив. Но для того чтобы социальная группа работала на лидера, ей необходимы собственная идеология и четко определенная миссия, следовательно, должны быть регламентированы ее цели и задачи.

Другие психологические качества, которые должны быть присущи менеджеру высокого уровня, — это *сильная воля и готовность к риску*. Воля тесно связана с эмоциями, поэтому их часто рассматривают в единстве как общую эмоционально-волевою подструктуру личности. Руководитель всегда должен сохранять внешнее спокойствие — гневный крик, истерика, паника явно не относятся к поведенческому арсеналу успешного руководителя.

*Стремление к успеху* является одной из доминирующих черт характера делового человека. Понятие «стремление к успеху» и «честолюбие» фактически являются синонимами. До недавнего времени честолюбие характеризовалось как отрицательная черта характера, поскольку честолюбивый человек — это тот, кто стремится выдвинуться на передний план. *Честолюбие* — проявление в личности мотивов достижения первенства, стремления к славе, к получению наград, почетного места в конкретной области деятельности, сфере общественной жизни. Честолюбие как стремление к общественному признанию может играть относительно положительную роль, стимулируя повышенную социальную активность человека.

В экстремальных условиях сильный руководитель должен быть готовым к тому, что может возникнуть *необходимость действовать по принципу доминирования*, то есть взять на себя «всю полноту власти» и одновременно всю полноту ответственности.

Под *самодостаточностью личности* понимается способность к генерированию чужих и выдвижению своих собственных идей. Самодостаточный руководитель — это

специалист, который имеет собственный взгляд на вещи; он, как правило, малоконформный, не поддается чужим влияниям, в достаточном количестве производит идеи, и это является его стабильной психической характеристикой.

Все это и составляет сущность психологической и этической культуры руководителя, которая необходима для оптимальной управленческой деятельности. В данное понятие также включаются знание и применение в практической деятельности психологических основ карьерного успеха, что станет объектом нашего изучения в следующей главе.



## ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ К ГЛАВЕ 11

---

1. *Способность оказывать влияние как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилия всех на достижение целей организации, называется:*

- а) лидерством;
- б) руководством;
- в) господством;
- г) наставлением.

2. *Какие качества необходимо иметь, чтобы быть лидером?*

- а) уверенность в себе и благоприятную самооценку;
- б) мотивационные способности, т. е. умение мотивировать;
- в) интеллигентность в вербальном и символическом плане;
- г) все вышеперечисленное.

3. *Вид лидера, который умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше:*

- а) лидер-организатор;

- б) лидер-творец;
- в) лидер-борец;
- г) лидер-утешитель.

4. *Наемный профессиональный управляющий предприятия, член руководящего состава компании, банка, финансового учреждения, их структурных подразделений, специалист в области управления:*

- а) лидер;
- б) руководитель;
- в) менеджер;
- г) директор.

5. *Чем характеризуются люди с высоким уровнем развития мотивации достижения?*

- а) не склонны подвергать себя чрезмерному риску;
- б) предпочитают такие ситуации, в которых ответственность лежит лично на них;
- в) позитивно относятся к обратной связи, информирующей их о результатах;
- г) все вышеперечисленное.

6. *Для какого стиля руководства характерно единоличное принятие решений?*

- а) для либерального;
- б) для авторитарного;
- в) для демократического;
- г) для аврального.

7. *Какой стиль руководства годится лишь для сплоченного коллектива единомышленников?*

- а) либеральный;
- б) авторитарный;
- в) демократический;
- г) авральный.

8. *Какую управленческую роль выполняет руководитель, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или как к квалифицированному специалисту?*

- а) «отца»;
- б) эксперта;
- в) администратора;
- г) политика.

9. *Какую управленческую роль выполняет руководитель, отменяющий индивидуальную ответственность в группе?*

- а) диктатора;
- б) судьи;
- в) козла отпущения;
- г) плановика.

10. *Черта, не характерная для сильного руководителя:*

- а) выдержанно принимает и победы, и поражения;
- б) способен вызвать к себе расположение;
- в) работает по принципу открытых дверей;
- г) способен нести ответственность за порученное задание.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

А теперь, дорогой читатель, пришла пора нам с вами попрощаться! Если вы прочитали эту книгу от начала до конца, то можете считать, что вы изучили весь курс «Управление персоналом» в объеме университетской программы. Теперь вам предстоит все, о чем вы здесь узнали, обдумывать, применять на практике, экспериментировать. Полезно перечитывать наиболее понравившиеся вам параграфы и главы. Что-то можно даже выписать и включить в свое мировоззрение, сделать частью своих убеждений. С чем-то, возможно, вы были не согласны. Это вполне естественно. Нельзя со всем соглашаться. Важно анализировать информацию сквозь призму своего «Я», внося свое, новое, личностное и уникальное.

Надеюсь, что нам удалось помочь ответить на интересующие вас вопросы в области управления персоналом. Мы бы очень хотели, чтобы, взяв в руки эту книгу, вы нашли в ней ответы именно на те вопросы, которые вас интересовали. Или чтобы то, о чем вы прочитали, заставило вас впервые или еще раз задуматься над ними. В поисках ответов на такие вопросы мы начинаем мыслить шире. А когда сознание расширяется, чтобы воспринять новую идею, оно уже никогда не сожмется до прежнего размера.

Желаем вам счастья и успехов в управлении персоналом!

## ГЛОССАРИЙ

**Адаптация** (от лат. *adaptatio* — приспособление) — приспособление, привыкание работника к требованиям профессии и нормам, необходимым для выполнения трудовых операций.

**Аттестация персонала** — это определение степени соответствия уровня квалификации работника требованиям выполняемой им работы.

**Аудит человеческих ресурсов** — это оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Он проводится с целью подготовки к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы реформирования организации.

**Благо** — это то, что имеет ценность и может удовлетворить потребность человека. Блага могут быть материальные, социальные, интеллектуальные, духовные и эстетические.

**Делегирование** — это передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов с их параллельным обучением в ходе выполнения работы.

**Деловая беседа** — одна из основных форм деловой коммуникации, специально организованный предметный разговор, служащий решению определенных профессиональных задач.

**Деловое совещание** — форма организованного, целенаправленного взаимодействия группы заинтересованных лиц посредством обмена мнениями для выработки и принятия решения.

**Деловые переговоры** — форма деловой коммуникации между собеседниками, которые обладают необходимыми полномочиями от своих организаций (учреждений, фирм и т. д.) для установления деловых отношений, заключения договоров, разрешения спорных вопросов или выработки конструктивного подхода к их решению.

**Дискуссия** — процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений по сути решаемой проблемы).

**Доход** — это мера возможностей приобретения благ в результате использования ресурсов. Источниками дохода являются: природные ресурсы, трудовая деятельность, собственность и помощь, поступающая извне (со стороны человека, организации или государства).

**Заработная плата** — это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

**Кадровая политика** — это совокупность способов воздействия на персонал для достижения целей организации, позволяющих внести эффективный вклад в осуществление стратегии предприятия и привить персоналу социальную ответственность перед предприятием и обществом.

**Капитал** — это ресурс в виде запаса, который является источником дохода человека.

**Карьера** (от фр. *carrière* — бег) — это продвижение в какой-либо сфере деятельности; достижение известности, славы, выгоды. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, расширение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

**Каузальная атрибуция** — это объяснение субъектом межличностного восприятия причин и методов поведения других людей. Оно касается как внутренних причин (внутренние диспозиции человека, устойчивые черты, мотивы, склонности), так и внешних (влияние внешних ситуаций).

**Квалификация** — это степень и уровень профессиональной подготовленности к какому-либо труду, уровень компетентности работника.

**Компетентность** — это глубокое понимание сущности выполняемых задач и проблем, а также умение выбирать адекватные средства и способы деятельности для решения этих проблем.

**Компетенция** — это сфера профессиональной деятельности, в которой человек компетентен и за которую отвечает.

**Конфликт** (от лат. *conflictus* — столкновение) — это столкновение противоположно направленных, не совместимых друг с другом тенденций. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их лежит отсутствие согласия.

**Коучинг** (от англ. *coaching* — наставлять, тренировать для специальных целей) — это технология, способствующая развитию личностного потенциала, самосознания и чувства ответственности у человека, занятого профессиональной деятельностью. Как процесс коучинг способствует реализации обучения и развития персонала, а также повышению его компетентности и совершенствованию профессиональных навыков.

**Кураторство** — это контроль за определенным видом деятельности со стороны специально отобранных людей, помогающих курируемому развиваться в своей профессии.

**Лидер** — это человек с идеями, который может оказывать нужное воздействие на поведение других. Лидеры знают, что они хотят и почему они хотят этого, и они способны передать это другим и добиться их сотрудничества и поддержки.

**Лидерство** — способность оказывать влияние как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилия всех на достижение целей организации.

**Менеджер** — это специалист, занимающийся организацией работ коллектива людей на основе специальных методик и процедур.

**Менеджмент** — это система действий, обеспечивающих слаженную работу коллективов людей с оптимальными экономическими результатами.

**Миссия** — это цель деятельности организации, ориентированная в будущее.

**Моббинг** (*mobbing*) — психологические притеснения, преимущественно групповые, работника со стороны работодателя или других работников, включающие в себя постоянные негативные высказывания, постоянную критику в адрес работника, его социальную изоляцию внутри организации, исключение его из служебных действий, социальных контактов, распространение о работнике заведомо ложной информации и т. п.

**Мотив** (от лат. *movere* — приводить в движение, толкать) — это сложное психологическое образование, побуждающее к сознательным действиям и поступкам и служащее для них основанием (обоснованием).

**Мотиватор** — фактор, влияющий на принятие решения и формирование намерения.

**Мотивация** — это процесс формирования мотива, процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации. Это процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации.

**Нормирование труда** — это вид деятельности по управлению производством, направленный на установление необходимых затрат и результатов труда, а также необходимых соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования.

**Обучение** — это целенаправленный и непосредственный процесс передачи и приема знаний, умений и навыков.

**Организация** (предприятие, фирма) — это система сознательно координируемой деятельности двух и более людей для достижения общей цели.

**Оплата труда** — это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

**Отбор персонала** — это процесс выбора руководством наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора.

**Персонал** — это совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация (сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии).

**Планирование трудовых ресурсов** (или кадровое планирование) — это процесс, основная задача которого — предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

**Приказ** — официальное и безальтернативное распоряжение властных органов, неисполнение которого влечет негативные последствия.

**Ресурсы** (от фр. *resources*) — средства, запасы, возможности, источники чего-либо. Ресурсы могут быть природными, человеческими и произведенными человеком.

**Рынок труда** — это сфера формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы.

**Система управления персоналом** — систематизированное и сознательное объединение людей, действующих для достижения определенных целей.

**Стратегия** — это генеральное направление действий организации, следование которому в более-менее долгосрочной перспективе должно привести к поставленной цели.

**Тарифная система оплаты труда** — это совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий (в зависимости от квалификационного уровня, условий, тяжести, интенсивности и ответственности выполняемых ими работ).

**Тарифная ставка (оклад)** — выраженный в денежной форме фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени (час, день, месяц).

**Технология** — способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.

**Трудовые ресурсы (или кадры)** — это основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений и общественных организаций.

**Управление** — это сложный и многоплановый процесс, протекающий в технических, биологических и социальных системах, обеспечивающий сохранение их структуры и определенный режим деятельности, специфический вид деятельности, который определяет успех или неудачу в достижении тех или иных целей.

**Управление персоналом** — это функциональная сфера деятельности, задача которой — обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование.

**Управление персоналом** — это стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.

**Условия труда** — это система факторов, определяющих работоспособность человека, затраты, результаты труда.

**Финансы** — это все денежные и другие средства, которыми располагает или которые может привлечь организация для выполнения собственной деятельности.

**Человеческие ресурсы (*human resources*)** — это трудоспособное население, которое является материальной основой человеческого потенциала, характеризующего степень развития физических и духовных способностей человека.

**Этикет** — манера поведения человека, правила учтивости и вежливости, принятые в обществе.

## КЛЮЧИ К ТЕСТАМ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

### К главе 1:

1 — а; 2 — б; 3 — в; 4 — б; 5 — б; 6 — в; 7 — в; 8 — а; 9 — а; 10 — г.

### К главе 2:

1 — г; 2 — б; 3 — б; 4 — а; 5 — в; 6 — в; 7 — в; 8 — а; 9 — б; 10 — в.

### К главе 3:

1 — б; 2 — а; 3 — г; 4 — г; 5 — в; 6 — г; 7 — а; 8 — в; 9 — б; 10 — г.

### К главе 4:

1 — а; 2 — г; 3 — б; 4 — а; 5 — б; 6 — в; 7 — б; 8 — г; 9 — г; 10 — а.

### К главе 5:

1 — а; 2 — б; 3 — в; 4 — а; 5 — а; 6 — б; 7 — г; 8 — б; 9 — б; 10 — а.

### К главе 6:

1 — б; 2 — в; 3 — г; 4 — в; 5 — а; 6 — б; 7 — а; 8 — в; 9 — г; 10 — в.

### К главе 7:

1 — в; 2 — а; 3 — г; 4 — а; 5 — г; 6 — г; 7 — б; 8 — а; 9 — б; 10 — г.

### К главе 8:

1 — а; 2 — б; 3 — в; 4 — г; 5 — г; 6 — в; 7 — в; 8 — г; 9 — б; 10 — а.

### К главе 9:

1 — а; 2 — в; 3 — в; 4 — а; 5 — г; 6 — а; 7 — г; 8 — а; 9 — б; 10 — г.

### К главе 10:

1 — а; 2 — г; 3 — б; 4 — в; 5 — б; 6 — в; 7 — а; 8 — г; 9 — а; 10 — б.

### К главе 11:

1 — а; 2 — г; 3 — а; 4 — в; 5 — г; 6 — б; 7 — а; 8 — б; 9 — а; 10 — в.

## ЛИТЕРАТУРА

*Авдеев В.В.* Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 2002.

*Алферова Я.И.* Сравнительный анализ социально-психологических характеристик сотрудников, подвергающихся моббингу в организациях // Современные исследования социальных проблем. 2012. Выпуск № 11 (19). URL: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/11/alferoва.pdf>.

*Анцупов А.Я.* Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — М.: ЮНИТИ, 2001.

*Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами: учебник. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2004.

*Аширов Д.А.* Организационное поведение: учебник. — М.: ТК Велби: Изд-во Проспект, 2006.

*Аширов Д.А.* Управление персоналом / Д.А. Аширов, Л.А. Резниченко. — М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2004.

*Беляцкий Н.П.* Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, П. Ройш. — Минск: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2002.

*Браим М.* Этика делового общения. — Минск: Жизнь, 1996.

*Брусско О.А.* Стратегии обеспечения жизнестойкости человека в культуре XXI века / О.А. Брусско, А.М. Руденко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2019. — № 9–1. — С. 76–82.

*Бухалков М.И.* Управление персоналом. — М.: ИНФРА-М, 2005.

*Вершигора Е.Е.* Менеджмент: учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2001.

*Викулина О.В.* Теория и практика управления. Настольная книга менеджера по персоналу. — М.: Владос Пресс, 2008.

*Волохова Е.В.* Философия свободы человека в современной культуре: монография / Е.В. Волохова, Е.Е. Несмеянов, А.М. Руденко; под общ. ред. А.М. Руденко; Донской государственный технический университет. — Новочеркасск: Лик, 2019.

*Ворожко Ю.Н.* Философия самореализации личности в современной культуре: монография / Ю.Н. Ворожко, Е.Е. Несмеянов, А.М. Руденко; под общ. ред. А.М. Руденко. — Новочеркасск: Лик, 2015.

*Генкин Б.М.* Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. — М.: Норма: ИНФРА-М, 2013.

*Гришина Н.В.* Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2003.

*Губа А.Е.* Проблема инвестирования инноваций / А.Е. Губа, А.М. Руденко // Теория и методология прикладных исследований в экономике и управлении персоналом: Материалы II научно-практической конференции. — Ростов н/Д: Научный центр «Олимп», 2017. — С. 32–34.

*Лафт Р.Л.* Менеджмент. — 6-е изд. — СПб.: Питер, 2009.

*Дейнека А.В.* Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, А.В. Беспалько. — М.: Дашков и К°, 2013.

*Дейнека А.В.* Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. — М.: Академия Естественного знания, 2009. URL: <http://www.monographies.ru/53>.

*Джей Р.* Энциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы: пер. с англ. / Р. Джей, Р. Темплар. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

*Дмитриев А.В.* Конфликтология: учеб. пособие. М.: Гардарики, 2002.

*Добровинский А.П.* Управление персоналом в организации: учебное пособие. — Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2011.

*Довгалева М.А.* Конфликт в туристской деятельности и рекомендации по его предотвращению / М.А. Довгалева, А.М. Руденко // Гуманитарные и социально-экономические науки. — 2005. — № 1. — С. 141–143.

*Друкер П.* Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2004.

*Дуракова И.Б.* Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова. — М.: ИНФРА-М, 2009.

*Егоршин А.П.* Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. — Н. Новгород: НИМБ, 2003.

*Егоршин А.П.* Управление персоналом: учебник для вузов. — 4-е изд., испр. — Н. Новгород: НИМБ, 2003.

*Егоршин А.П.* Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. — М.: ИНФРА-М, 2008.

*Запрудский Ю.Г.* Социальный конфликт. Политологический анализ. — Ростов н/Д: Феникс, 1992.

*Захаров Н.Л.* Управление социальным развитием организации: учебник / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. — М.: ИНФРА-М, 2006.

*Захарова Т.И.* Организационное поведение: учебно-методический комплекс. — М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008.

*Захарова Т.И.* Мотивация трудовой деятельности: учебно-методический комплекс / Т.И. Захарова, С.В. Гаврилова. — М.: изд. центр ЕАОИ, 2008.

*Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта. Россия на путях преодоления кризиса: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. — М.: Аспект-пресс, 1994.

*Зеркин Д.П.* Основы конфликтологии: курс лекций. — Ростов н/Д: Феникс, 1998.

*Иванова-Швец Л.Н.* Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. — М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008.

*Иванцевич Дж.* Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. — М., 1993.

*Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2006.

*Карпов А.В.* Психология менеджмента: учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005.

*Карташова Л.В.* Организационное поведение: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. — М.: ИНФРА-М, 2001.

*Кафидов В.В.* Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. — СПб.: Питер, 2012.

*Квинн В.* Прикладная психология. — СПб.: Питер, 2001.

*Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2005.

*Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие для студентов вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: Экзамен, 2005.

*Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: ИНФРА-М, 2009.

*Коддлер И.* Успешная организация вашего времени. — М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003.

*Козер Л.А.* Функции социального конфликта. — М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000.

Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов [и др.]; под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006.

*Корыстина Е.С.* Моббинг в организации, его виды и причины возникновения // Кадровик. Ежемес. научно-практич. журнал. 2012. № 7. С. 120–125.

*Котлярова В.В.* Информационно-коммуникационные технологии в ценностном пространстве современной культуры // Современные проблемы межкультурных коммуникаций: язык, культура, обще-

ство. Всероссийская научно-практическая конференция. СКНЦ ВШ ЮФУ АПСН, 2009. С. 140–144.

*Котлярова В.В.* Конкурентоспособность как ценность в среде студенчества // Современные проблемы методического и информационного обеспечения высшего образования: всероссийская научно-техническая конференция / под общ. ред. чл.-кор. РАН В.П. Мешалкина и д. т. н., проф. Э.М. Соколова. — М.; Тула: изд-во Тул Гу, 2007. С. 36–38.

*Котлярова В.В.* Человек и его потребности в контексте философских наук (учебно-методическое пособие) / В.В. Котлярова, В.И. Родионова. — Шахты: ЮРГУЭС, 2007.

*Котлярова В.В., Сидельникова Л.С.* Конкурентоспособность как ценность в процессе подготовки специалиста // Человек и общество: на рубеже тысячелетий: междунар. сб. науч. тр. / под общ. ред. проф. О.И. Кирикова. — Воронеж: ВГПУ, 2007. Вып. XXXVII. С. 268–275.

*Котлярова В.В.* Характеристики процесса аксиологизации постнеклассической науки / В.В. Котлярова, А.М. Руденко // Вестник Армавирского государственного педагогического университета. — 2019. — № 1. — С. 63–74.

*Котлярова В.В.* Человек и его потребности: учебное пособие / В.В. Котлярова, О.Н. Сысоева, Л.Х. Рыкова; под общ. ред В.В. Котляровой. — Шахты: ИСОиП (филиал) ДГТУ, Новочеркасск: Лик, 2016.

*Коул Д.* Управление персоналом в современных организациях / Джеральд Коул; пер. с англ. Н.Г. Владимировой. — М.: ООО «Вершина», 2004.

*Ксенчук Е.В.* Технология успеха / Е.В. Ксенчук, М.К. Киянова. — М.: Дело ЛТД, 1993.

*Кукушин В.С.* Психология делового общения: учебное пособие. — М., Ростов н/Д.: МарТ, 2003.

*Курбатов В.И.* Конфликтология. — Изд. 3-е, стер. — Ростов н/Д: Феникс, 2009.

*Левин К.* Динамическая психология: избранные труды / под общ. ред. Д.А. Леонтьева и Е.Ю. Патяевой. — М.: Смысл, 2001.

*Лукичева Л.И.* Управление организацией: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / под ред. Ю.П. Анискина. — 3-е изд., стер. — М.: Омега-Л, 2006.

*Макарова И.К.* Управление персоналом: наглядные учебно-методические материалы. — М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006.

*Макарова И.К.* Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. — М.: Дело, 2007.

*Македошин А.А.* Организация труда персонала: учебное пособие / А.А. Македошин, Э.Б. Молодькова, С.А. Перешивкин, О.А. Попазова. — СПб.: изд-во СПбГУЭФ, 2011.

*Мальханова И.А.* Деловое общение: учебное пособие для вузов. — 6-е изд., испр. и доп. — М.: Академический Проект: Фонд «Мир», 2008.

*Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия: учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.

*Маслоу А.* Мотивация и личность. — М., 2004.

*Менегетти А.* Психология лидера. — Изд. 4-е. — М.: ННБФ «Онтопсихология», 2002.

Менеджмент / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2015.

*Мескон М.Х.* Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. — М.: Дело, 1992.

*Митина Л.М.* Личность и профессия: психологическая поддержка и сопровождение: учебное пособие / Л.М. Митина, Ю.А. Кореляков, Г.В. Шавырина и др.; под ред. Л.М. Митиной. — М.: Академия, 2005.

*Мокшанцев Р.И.* Психология переговоров: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002.

*Молл Е.Г.* Менеджмент: организационное поведение. — М.: Финансы и статистика, 1999.

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов [и др.]; под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2010.

Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания (практикум). / Ю.Г. Одегов [и др.]. — М.: Альфа-Пресс, 2010.

*Музыченко В.В.* Управление персоналом: учебник для вузов. — М.: Академия, 2003.

*Никуленко Т.Г.* Организационное поведение. — Ростов н/Д: Феникс, 2006.

Основы социологии и политологии для гуманитарных и медицинских специальностей / С.И. Самыгин [и др.]. — Ростов н/Д: Феникс, 2009.

Основы педагогики и психологии: учебник / А.М. Руденко, С.И. Самыгин, В.В. Касьянов и др.; под ред. проф. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2019.

*Потемкин В.К.* Управление персоналом: учебник для вузов. — СПб.: изд-во СПбГУЭФ, 2009.

Психология делового общения. Хрестоматия: учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента / редактор-составитель Д.Я. Райгородский. — Самара: БАРАХ-М, 2006.

Психология управления: хрестоматия: учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента / редактор-составитель Д.Я. Райгородский. — Самара: БАРАХ-М, 2006.

*Резник С.Д.* Организационное поведение: практикум / С.Д. Резник, И.А. Игошина. — М.: ИНФРА-М, 2010.

*Рововая Т.А.* Менеджмент туризма / Т.А. Рововая, А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Фонд науки и образования, 2018.

*Родионова В.И.* Ценностные основания сервиса в современной культуре: монография / В.И. Родионова, В.В. Котлярова. — Шахты: Изд-во ЮРГУЭС, 2006.

*Родионова В.И.* Модификации экзистенциала страха человека в современной культуре и обществе / В.И. Родионова, А.М. Руденко, Л.А. Швачкина // Гуманитарий Юга России. — 2019. — Т. 8. — № 2. — С. 93–105.

*Руденко А.М.* Деловые коммуникации: учебник. — Ростов н/Д: Феникс, 2013.

*Руденко А.М.* Деловое общение / А.М. Руденко, С.И. Самыгин. — Ростов н/Д: Феникс, 2008.

*Руденко А.М.* Карьера в российских условиях начала XXI века // Экономика России: XXI век: международный сборник научных трудов / под общ. ред. проф. О.И. Кирикова. Выпуск 7. — Воронеж: ВГПУ, 2007. С. 342–348.

*Руденко А.М.* Логика: учебное пособие. — Изд. 2-е. — Ростов н/Д: Феникс, 2019.

*Руденко А.М.* К вопросу об истоках и роли гендерных различий мире современной экономики и предпринимательства / А.М. Руденко, Е.В. Демченко // Роль антикризисных явлений в достижении стабильности общества; под ред. А.П. Германовича. — Шахты: Изд-во ЮРГУЭС, 2006. — С. 19–21.

*Руденко А.М.* Конфликтология: учебное пособие для бакалавров / А.М. Руденко, С.И. Самыгин. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2013.

*Руденко А.М.* Культура речи и деловое общение в схемах и таблицах: учебное пособие / А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2015.

*Руденко А.М.* Культура речи и деловое общение: шпаргалки для высшей школы / А.М. Руденко, С.И. Самыгин. — Ростов н/Д: Феникс, 2016.

*Руденко А.М.* Менеджмент: шпаргалка / А.М. Руденко, А.Т. Латышева, Д.И. Кудрявцев; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2015.

*Руденко А.М.* Профессиональная деятельность как ключевой фактор самореализации личности в социокультурном пространстве / А.М. Руденко, М.М. Шубина // Субъект профессиональной деятельности: стратегии развития и риски материалы Международной научно-практической конференции. — Ростов н/Д: ДГТУ, 2015.

*Руденко А.М.* Психологический практикум. — Ростов н/Д: Феникс, 2008.

*Руденко А.М.* Психология в схемах и таблицах / А.М. Руденко. — Изд. 2-е. — Ростов н/Д: Феникс, 2019.

*Руденко А.М.* Психология делового общения: учебное пособие для бакалавров / А.М. Руденко. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»; Ростов н/Д: Наука-Спектр, 2017.

*Руденко А.М.* Психология карьеры для женщин: монография / А.М. Руденко, С.Н. Ситдикова. — Шахты: Изд-во ЮРГУЭС, 2007.

*Руденко А.М.* Психология для социально-экономических специальностей: учебник / А.М. Руденко, С.И. Самыгин, А.П. Бандурин. — Ростов н/Д: Наука-Спектр, 2011.

*Руденко А.М.* Психология: учебник. — Ростов н/Д: Феникс, 2012.

*Руденко А.М.* Психология массовых коммуникаций: учебник / А.М. Руденко, А.В. Литвинова; под ред. А.М. Руденко. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017.

*Руденко А.М.* Психология социально-культурного сервиса и туризма / А.М. Руденко. — Изд. 2-е, испр. и доп. — Ростов н/Д: Феникс, 2007.

*Руденко А.М.* Психология управления персоналом / А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2015.

*Руденко А.М.* Роль музейной культуры человека в развитии современного российского общества: монография / А.М. Руденко, В.В. Хмелев, С.И. Самыгин, М.М. Шубина; под. общ ред. А.М. Руденко. — Новочеркасск: Лик, 2019.

*Руденко А.М.* Социальная реабилитация / А.М. Руденко, С.И. Самыгин. — 2-е изд. — Ростов н/Д: Наука-Спектр; М.: Дашков и К°, 2017.

*Руденко А.М.* Социовитальная концепция смысложизненной интенциональности экзистенции человека / А.М. Руденко. — Ростов н/Д: СКНЦ ВШ ЮФУ, 2012.

*Руденко А.М.* Теоретический анализ сущности и динамических характеристик конфликта // Роль антикризисных явлений в достижении стабильности общества. — Шахты: изд-во ЮРГУЭС, 2005. — С. 100–101.

*Руденко А.М.* Управление персоналом: учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2017.

*Руденко А.М.* Управленческая психология. — Ростов н/Д: Феникс, 2010.

*Руденко А.М.* Менеджмент для студентов вузов / А.М. Руденко, И.В. Савон, С.И. Самыгин; под ред. И.В. Савона. — Ростов н/Д: Феникс, 2010.

*Руденко А.М.* Философия в схемах и таблицах: учебное пособие / А.М. Руденко. — Изд. 4-е. — Ростов н/Д: Феникс, 2019.

*Руденко А.М., Шестаков Ю.А.* Проблема манипуляции массовым сознанием как фактор дестабилизации информационной безопасности современного российского общества // Молодой ученый. 2015. № 14. С. 635–638.

*Рябова Л.В.* Эмоции и культура общения: учебное пособие / Л.В. Рябова, С.И. Самыгин. — Ростов н/Д: Феникс, 2006.

*Самоукина Н.В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М.: Вершина, 2006.

*Самыгин С.И.* Деловое общение для студентов вузов / С.И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. — Ростов н/Д: Феникс, 2007.

*Самыгин С.И.* Деловое общение. Культура речи: учебное пособие / С.И. Самыгин, А.М. Руденко. — М.: КНОРУС, 2016.

*Самыгин С.И.* Историко-философское осмысление проблемы информационной безопасности / С.И. Самыгин, А.М. Руденко, В.В. Котлярова // Социум и власть. — 2016. — № 2 (58). — С. 47–51.

*Самыгин С.И.* Менеджмент персонала: учебное пособие для вузов / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. — Ростов н/Д: Феникс, 1997.

*Самыгин С.И.* Психология управления / С.И. Самыгин, А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2016.

*Самыгин С.И.* Социальная безопасность в системе социально-гуманитарного знания о безопасности / С.И. Самыгин, О.В. Степанов // Социально-гуманитарные знания. — 2014. — № 11. — С. 54–59.

*Семенов А.К.* Этика менеджмента: учебное пособие / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. — 2-е изд. — М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2007.

*Сидоров П.И.* Деловое общение: учебник для вузов / П.И. Сидоров, М.Е. Путин, И.А. Коноплева; под ред. П.И. Сидорова. — М., 2004.

*Скавитин А.* Моббинг персонала: опыт зарубежных исследований // Управление персоналом. 2004. № 8–9. С. 16.

*Соколов С.В.* Социальная конфликтология: учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

*Соколова М.И.* Управление человеческими ресурсами: учебник / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. — М.: ТК Велби: Проспект, 2006.

Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005.

Социальная психология и этика делового общения: учебное пособие для вузов / В. Ю. Дорошенко [и др.]; под ред. В.Н. Лавриненко. — М.: Культура и спорт: ЮНИТИ, 1995.

Социальная психология личности в вопросах и ответах: учебное пособие / под ред. проф. В.А. Лабунской. — М.: Гардарики, 1999.

Социология безопасности: учебник / А.В. Верещагина, С.И. Самыгин, Н.Х. Гафиатулина, А.М. Руденко, И.В. Печкуров; под ред. Ю.Г. Волкова. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017.

Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / пер. с англ. А. Стативка. — М.: Добрая книга, 2006.

Столяренко Л.Д. Основы психологии. — 4-е изд., перераб. и доп. — Ростов н/Д: Феникс, 2001.

Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. — М., 1991.

Уманский Л.И. Личность. Организаторская деятельность. Коллектив // Уманский Л.И. Избранные труды. — Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2001.

Уокер Дж. Введение в гостеприимство. — М., 1999.

Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2000.

Управление персоналом / С.И. Самыгин [и др.]; под ред. С.И. Самыгина. — Ростов н/Д: Феникс, 2001.

Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М.: МГУ, 2001.

Управление персоналом организации. практикум: учебное пособие / под ред. д. э. н., проф. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008.

Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010.

Управление персоналом: теория и практика / под ред. В.Р. Веснина. — М.: Кнорус, 2009.

Управление персоналом: учебник / общ. ред. А.И. Турчинова. — М.: Изд-во РАГС, 2002.

Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002.

Управление персоналом: учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов / под ред. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской. — М.: ПРИОР, 1999.

Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. — М.: Юрайт, 2012.

Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2014.

Философия: конспект лекций / А.М. Руденко, С.И. Самыгин и др.; отв. ред. А.М. Руденко. — Ростов н/Д: Феникс, 2019.

Философия и история науки и техники: учебное пособие / Л.Г. Бабахова, Т.А. Бондаренко, А.М. Руденко и др.; под общ. ред. Е.Е. Несмеянова. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2019. — 640 с.

*Файоль А.* Общее и промышленное управление. — М., 1992.

*Хачатуров А.Е.* Основы менеджмента качества: учеб. пособие / А.Е. Хачатуров, Ю.А. Куликов. — М.: Дело и Сервис, 2003.

*Хмелев В.В.* Роль аффилиации в сервисной деятельности / В.В. Хмелев, А.М. Руденко // Сервис plus. — 2003. — № 1. — С. 65–66.

*Шапиро С.А.* Мотивация. — М.: ГроссМедиа, 2008.

*Шапиро С.А.* Основы управления персоналом в современных организациях / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. — М.: ГроссМедиа, 2008.

*Шапиро С.А.*, Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. — М.: ГроссМедиа, 2008.

*Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство: пер. с англ. / под ред. В.А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002.

*Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. учебно-практическое пособие. — Изд. 5-е, перераб. и доп. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.

*Шестаков Ю.А.* История рекламы: учебное пособие. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016.

*Щекин Г.В.* Основы кадрового менеджмента. — Киев, 2004.

Этикет: искусство изысканных манер / авт.-сост. Н.В. Белов. — М.: АСТ; Минск: Харвест, 2005.

*Юрлов Ю.Н.* Управление персоналом: курс лекций / Ю.Н. Юрлов, Г.Л. Орлянская. — Череповец: ИМИТ СПбГПУ, 2009.

*Ягер Д.* Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. — М. АОЗТ «Джон Уайли энд санз», 1994.

*Яковлева Т.Г.* Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. — СПб.: Питер, 2009.

*Drucker P.F.* Innovation & Entrepreneurship. — New York, 1985.

*Harris P.S., Morgan R.T.* Managing cultural differences. — Houston: Gulf Publishing Co., 1991.

*Keuthen M.* Achtung: Kollegin. Wie Frauen mit weiblicher Konkurrenz souveräner umgehen können. — München, 2005.

*Nitzsche I.* Spielregeln im Job. Wie Frauen sie durchschauen und für sich nutzen. München, 2005.

*Rudenko A.M.* Social fears in the context of security concern: social and philosophical analysis / A.M. Rudenko, V.I. Rodionova V.N. Stepanova // *Advances in Intelligent Systems and Computing*. — 2019. — Т. 726. — С. 1144 – 1155.

*Rudenko A.M.* Charity as a socio-cultural phenomenal / A.M. Rudenko, V.I. Rodionova, I.G. Sharkov // *Актуальные возможности науки* — 2011. — Прага: Publishing House «Education and Science», 2011. — С. 29–35.

## Учебное издание

Руденко Андрей Михайлович, Котлярова Виктория Валентиновна,  
Самыгин Сергей Иванович, Абрамов Максим Алексеевич,  
Гришай Владимир Николаевич, Скворцов Дмитрий Владиславович,  
Сыпачев Сергей Владимирович, Тищенко Александр Викторович

### **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

#### УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Ответственный редактор	<i>Д. Волкова</i>
Выпускающий редактор	<i>Г. Логвинова</i>
Компьютерная верстка:	<i>А. Патулова</i>

Формат 84x108 <sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Бумага типографская.  
Тираж 1500 экз. Заказ № 20-10-0702.

Импортер на территории ЕАЭС: ООО «Феникс»  
344011, Россия, Ростовская обл., г. Ростов-на-Дону, ул. Варфоломеева, 150

Тел./факс: (863) 261-89-50, 261-89-59

Изготовлено в Украине. Дата изготовления: 10.2020.

Срок годности не ограничен.

Изготовитель: ООО «БЭТ».

61024, Украина, г. Харьков, ул. Максимилиановская, 17

