

Санкт-Петербургская академия
управления и экономики

**Раннала Н.В., Моница
Г.Б.**

Психология управления персоналом

Электронный курс

Санкт-Петербург
2011 г.

Аннотация	3
УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА	4
ВВЕДЕНИЕ	14
Тема 1. Роль персонала в современной организации.....	15
Тема 2. Планирование трудовых ресурсов	59
Тема 3. ИСПЫТАНИЕ И ОТБОР ПЕРСОНАЛА	88
Тема 4. Развитие персонала	132
Тема 5. Аттестация персонала.....	160
Тема 6. Мотивация и стимулирование персонала.....	196
Тема 7. Конфликты в организации	240
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	271
СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ.....	273
ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ	277
ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ	282

Аннотация

УДК 159.9:35

ББК 88.5

Регистрационный номер №25629

Св-во о регистрации №17286

ISBN 978-5-94047-428-9

Раннала Н.В., Моница Г.Б.

Психология управления персоналом: Электронный курс. – СПб., СПбАУЭ 2011

Курс знакомит студентов с современными научными принципами и методами управления персоналом, раскрывает важнейшие психологические аспекты кадрового менеджмента, способствует овладению ими знаний, умений и навыков, необходимых психологу, работающему в сфере управления человеческими ресурсами.

Курс предназначен для студентов, обучающихся по специальности 030301.65 «Психология».

© Раннала Н.В., Моница Г.Б., 2011.

© Санкт-Петербургская академия управления и экономики, 2011.

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью изучения дисциплины является формирование у студентов представлений о том, что в современных социально-экономических условиях именно персонал является важнейшим фактором конкурентоспособности. Данный курс раскрывает роль психологических знаний в процессе управления персоналом.

Задачи обучения:

- ознакомить студентов с основными представлениями о роли персонала в современной организации;
- дать возможность студентам проанализировать различные подходы к управлению персоналом, используемые в практике мирового менеджмента человеческими ресурсами;
- развить у студентов навыки использования психологических знаний в управлении и мотивации персонала;
- научить студентов свободно оперировать понятиями и категориями психологии управления персоналом, ясно выражать и обосновывать свою точку зрения по вопросам управления персоналом.

В результате обучения обучаемые должны:

Знать:

- теоретические исследования отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам управления персоналом;
- основные направления работы кадровых служб на предприятии;
- важнейшие теории мотивации персонала и основные направления материальной, нематериальной и социальной мотивации.

Уметь:

- использовать методы кадровой работы, учитывая психологические особенности работника, группы и организации в целом;
- воздействовать на персонал с целью достижения важнейших социально-экономических показателей эффективности работы организации;
- проводить психологическое консультирование по вопросам карьеры, профориентации и профессиональной переориентации персонала.

Иметь представление:

- об управлении трудовыми ресурсами в условиях российского рынка;
- об области применения психологических знаний в практике кадровой работы;
- о сфере применения психодиагностических методов в управлении персоналом..

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

АННОТАЦИЯ

Дисциплина «Психология управления персоналом» входит в цикл дисциплин специализации (ДС) по специализации «Психология управления (менеджмента).

Преподавание дисциплин базируется на знаниях полученных при изучении курсов: «Социальная психология», «Психология менеджмента», «Введение в психологию управления», «Психология личности», «Конфликтология».

Курс «Психология управления персоналом» - естественная часть психологических дисциплин. Он находится на стыке социальной психологии, психодиагностики, социологии, менеджмента, теории управления, социальной философии и оперирует их понятиями, законами, идеями, представлениями. Курс знакомит студентов с эволюцией идей о роли персонала в деятельности организации, с теорией и практикой управления персоналом, представляет управление персоналом как специфическую сферу управления, обучает умению использовать психодиагностические методики, формирует навыки разработки и принятия решений в сфере управления человеческими ресурсами, помогает выработать управленческое мышление.

Программа написана на основе требований государственного стандарта высшего профессионального образования к содержанию и уровню подготовки выпускников по специальности «Психология».

ВВЕДЕНИЕ

В современную эпоху успех любой организации все в большей степени зависит от усилий персонала. Отражением этой тенденции стало бурное развитие и распространение знаний в области управления персоналом. Взгляд на персонал как на важнейший фактор конкурентоспособности предприятия сегодня является краеугольным камнем при решении любых вопросов, связанных с кадровой политикой.

Курс «Психология управления персоналом» отличается от большинства курсов тем, что имеет непосредственную практическую направленность. Это предполагает не только сообщение студентам соответствующих знаний, но и формирование у них навыков, необходимых для отбора, обучения, аттестации и планирования численности персонала. Психологи, работающие в сфере управления персоналом должны знать психологические особенности проведения интервью для анализа работы и при собеседовании, уметь отслеживать влияние субъективных факторов при отборе, быть компетентными в вопросах консультирования по развитию карьеры персонала.

Практическая направленность курса предполагает участие студентов в активных формах обучения - ролевых играх и групповых дискуссиях. Навыки групповой работы, получаемые студентами в рамках данного курса, являются необходимыми для управления работой кружков качества и самоуправляющихся групп на предприятиях, деятельность которых направлена на всесторонне повышение качества работы любой современной организации.

Данный курс позволит также, студентам разрабатывать программы социализации, ориентации и адаптации работников, учитывая требования к персоналу, существующие в каждой организации.

Особое внимание в курсе уделяется построению системы аттестации, направленной на развитие персонала. В курсе рассмотрены различные подходы к аттестации и оценке персонала, учитывающие прогрессивные взгляды на данную процедуру. Эффективные компании сегодня используют аттестацию в большей степени для актуализации ресурсов, нежели чем для контроля деятельности работников. Студенты познакомятся с основными этапами аттестации.

Сложные социально-экономические процессы, происходящие в современных компаниях часто сопровождаются конфликтами. В связи с этим в завершении курса студенты познакомятся с причинами возникновения и видами организационных конфликтов и смогут использовать полученные знания и навыки при урегулировании конфликтов, выступая медиатором в данных процессах. Курс «Психология управления персоналом» учит студентов применять методы управления персоналом в соответствии с миссией и стратегией развития организации.

ТЕМА 1. РОЛЬ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Введение в учебную дисциплину: цель, задачи, предмет и основное содержание дисциплины, ее место и роль в системе подготовки специалиста; построение и последовательность обучения по дисциплине; отчетность по дисциплине; рекомендации по самостоятельной работе.

Основные понятия кадрового менеджмента. Задачи кадрового менеджмента. Кадровый менеджмент и психология управления. Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом.

История развития взглядов на роль человеческого фактора в производственном процессе. Теория «Человеческого капитала» Г. Бэккера. Важнейшие социально-экономические показатели эффективности деятельности организации. Современные концепции управления персоналом.

Тенденции развития центров управления персоналом в странах западной Европы, в США и Японии. Организация деятельности кадровых служб на примере крупных корпораций. Влияние на специфику работы с персоналом.

ТЕМА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Осознание потребности в персонале. Цели кадрового планирования. Особенности прогнозирования потребности в персонале. Инвентаризация квалификаций. Диаграмма замен. Внутренние источники кандидатов. Пирамида продуктивной вербовки.

Анализ работы. Цель анализа работы. Этапы анализа работы. Методы сбора информации для анализа работы. Психологические рекомендации по проведению интервью для анализа работы. Квалификационные требования к персоналу. Составление документов по описанию работы и спецификации работы. Спецификация для обученного и необученного персонала.

Поиск и привлечение персонала. Области поиска персонала. Средства поиска персонала. Сотрудничество с образовательными организациями. Работа с биржами труда.

Пенсионеры как рабочая сила. Поиск через средства массовой информации. Принципы создания объявлений о вакансиях. Принцип «воронки». Принцип «AIDA».

ТЕМА 3. ИСПЫТАНИЕ И ОТБОР ПЕРСОНАЛА

Методы и критерии отбора кандидатов на работу. Интервью при приеме на работу. Основные типы интервью. Рекомендуемые примерные темы для собеседования. Общие ошибки при интервью. Процедура ассесмент-центра. Психологические сложности при проведении интервью. Использование психодиагностических методов при отборе персонала. Виды тестов. Требования к тестам. Рабочие задания для отбора персонала. Исследование биографии и проверка рекомендаций. Адаптация персонала в организации. Два типа адаптации. Социализация новых сотрудников. Влияние шока реальности на новых работников. Программа внутрифирменной ориентации.

ТЕМА 4. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Развитие персонала. Понятие «обучающаяся организация». Обучение персонала. Основные принципы обучения взрослых. Анализ потребностей обучения. Прямые, косвенные и психологические показатели необходимости обучения персонала. Классификация методов обучения. Внешнее и внутреннее обучение. Методы обучения на рабочем месте. Наставничество, основные требования к наставнику. Ротация, виды и функции ротации. Обучение вне рабочего места. Повышение квалификации, самосовершенствование. Активные методы обучения персонала. Тренинги как форма обучения и развития компетенций персонала. Как измерить эффект от обучения.

Технология карьеры персонала. Деловая карьера. Виды карьеры. Цикл карьеры. Карьерный кризис. Идентификация ключевых моментов карьеры. Карьерный якорь. Психологическое консультирование по карьере. Алгоритм консультации. Основные принципы управления карьеры персонала.

ТЕМА 5. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Деловая оценка работника. Цели системы аттестации. Методы оценивания. Рейтинговые методы оценивания. Типы аттестационных интервью. Психологические эффекты при рейтинговом оценивании. Психологические рекомендации по проведению аттестационных интервью. Аттестационная характеристика.

Организационные формы управления качеством. Альтернативный режим работы. Гибкий график дня: преимущества и недостатки. Программа кружков качества. Шаги по формированию кружков качества. Создание групп самоуправления. Исследование Р. Ликера. Повышение эффективности групп самоуправления. Комплексная система управления качеством в Японии.

ТЕМА 6. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Теории мотивации. Подходы к мотивации персонала в организации. Определение и сущность мотивации. Основные понятия теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей А. Маслоу. Теория мотивации Д. Мак-Клелланда. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга. Концепции организационного роста

Литвина-Стрингера. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости С. Адамса. Теория Портера-Лоулера. Теория ERG К. Альдерфера. Исследования современных российских ученых в области теории мотивации.

Вознаграждения работников организации. Вознаграждения и мотивация. Типология вознаграждения. Оценка труда. Вопрос о тайне зарплаты. Различные подходы к финансовому вознаграждению научно-исследовательского персонала, ИТР, торгового персонала, менеджеров. «Традиционная система компенсаций». Пособия и услуги. Основные виды социальных услуг. Направления социальной мотивации персонала. Методы исследования трудовой мотивации персонала.

ТЕМА 7. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Конфликтология как междисциплинарное направление исследования конфликта. Социологические и психологические теории конфликта. Вклад российских ученых в развитие теории и практики прикладной конфликтологии.

Стратегии поведения и управление конфликтом. Средства разрешения конфликта. Психологические аспекты конфликта. Личностный аспект конфликта. Конфликтогенные личности. Способы управления эмоциональным состоянием в конфликте. Конфликты в организации. Переговоры и посредничество в конфликте. Стратегии переговоров. Функции и роли медиатора.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, мы рассмотрели основные проблемы психологии управления персоналом. Прежде всего, познакомились с историей развития взглядов на роль человеческого фактора в производственном процессе. Рассмотрели сущность и задачи кадрового менеджмента на различных этапах развития организации, базовые категории, характеризующие управление персоналом. Особое внимание было уделено истории развития взглядов на роль человеческого фактора в производственном процессе.

В ходе последовательного изучения предложенных авторами учебных тем студенты познакомились с целями и этапами кадрового планирования, важнейшими закономерностями стратегического, тактического и оперативного планирования.

В рамках знакомства с темой «Развитие персонала» студенты познакомились с такими понятиями, как «цикл карьеры», «карьерный кризис», «карьерный якорь».

Кроме того, студентам предложена информация о конструктивных способах разрешения конфликтов в организации, об особенностях проведения переговоров в ситуации конфликта, о роли медиатора в разрешении конфликта.

Безусловно, жанр электронного учебного пособия не позволил раскрыть все психологические особенности процесса управления персоналом, и часть материала, полезного для понимания и освоения студентами, осталась за рамками данного курса.

Однако заинтересованные читатели могут ознакомиться с интересующими их темами в учебниках и монографиях, представленных нами в списках основной и дополнительной литературы.

СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование темы	Всего учебных часов
ТЕМА 1. РОЛЬ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	14
ТЕМА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ	18
ТЕМА 3. ИСПЫТАНИЕ И ОТБОР ПЕРСОНАЛА	20
ТЕМА 4 РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	20
ТЕМА 5. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	18
ТЕМА 6. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА.	20
ТЕМА 7. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	18
Курсовая работа	+
Зачет	–
Экзамен	+
ВСЕГО:	128

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Роль персонала в современной организации

При рассмотрении данной темы особое внимание следует уделить роли кадровой службы в системе управления организацией в целом. Необходимо раскрыть основные функции менеджера по персоналу, а также принципы создания службы персонала в организации. Данная тема предполагает рассмотрение эволюции взглядов на роль человеческих ресурсов в производственном процессе, а также анализ основных социально-экономических показателей эффективности работы организации.

При изучении данной темы следует сделать обзор современных подходов и концепций управления персоналом, разработанных в США, Европе и Японии.

Важно также проанализировать особенности организации деятельности кадровых служб на примере крупных корпораций /IBM, 3M/. При рассмотрении данной темы важно также рассмотреть влияние факторов национальной культуры на процесс управления персоналом в различных странах.

Тема 2. Планирование трудовых ресурсов

При раскрытии содержания данной темы следует особо подчеркнуть важность вопросов планирования в управлении организацией в целом, а также связь планирования со стратегическими целями развития компании в будущем. При изучении данной темы студенты знакомятся с целями и этапами кадрового планирования, изучают важнейшие

закономерности стратегического, тактического и оперативного планирования. Особого внимания заслуживает проблема, связанная со спецификой планирования в современных российских фирмах.

При изучении данной темы также необходимо подчеркнуть важную роль, которую играет процесс анализа работы в таких ключевых методах управления персоналом как привлечение, отбор и найм работников. Важно рассмотреть психологические аспекты деятельности менеджера по персоналу, связанные с проведением анализа работы на предприятии.

В данной теме рассматриваются также всевозможные области и средства поиска /вербовки/ персонала. Студенты знакомятся с наиболее распространенными и эффективными средствами поиска персонала, анализируют достоинства и недостатки данных методов. Особое внимание при изучении темы поиска персонала уделяется работе менеджера по персоналу со средствами массовой информации.

Тема 3. Испытание и отбор персонала

В данной теме рассматриваются основные этапы, методы и критерии отбора персонала. Студенты также знакомятся с различными подходами к отбору и оценке персонала, принятыми в Европе, США и России. Особое внимание при изучении данной темы уделяется методам психодиагностики и их корректном использовании в процессе отбора персонала. Следует также раскрыть значение тестирования в управлении персоналом. Важно также познакомить студентов с типологией тестов. Так, в зависимости от формы ответов тесты делятся на свободные, структурированные, шкалированные и графические. При отборе персонала важное значение имеют тесты способностей, в состав которых входят: общие тесты достижений, тесты профессиональных достижений, тесты на интеллект, тесты на специфические способности. Следует также рассмотреть социально-психологические тесты, направленные на изучение поведения работника в группе, особенностей системы межличностных отношений, а также диагностика неформальной структуры группы. Центральное место среди социально-психологических методов, используемых в управлении персоналом, занимают социометрические тесты. Среди методов отбора важное место занимает метод интервью /собеседования/, которому в рамках данной темы также уделяется достаточно внимания.

Тема 4. Развитие персонала

При изучении данной темы студенты знакомятся с различными видами обучения персонала, такими как инструктаж, ротация, ученичество, наставничество, бизнес-образование, коучинг, тренинги. Особое внимание уделяется анализу психологических особенностей процесса обучения взрослых людей.

Данная тема рассматривает карьеру как важный фактор развития не только работника, но и современной организации в целом. В этой теме раскрываются такие основные понятия как «цикл карьеры», «карьерный кризис», «карьерный якорь». Важно рассмотреть и дать краткую характеристику каждому из этапов планирования карьеры. Основные этапы планирования карьеры:

1. Обучение планированию карьеры.
2. Составление сотрудником плана развития карьеры.
3. Оценка отделом персонала и руководителем реалистичности плана.
4. Психодиагностика сотрудника отделом персонала.

5. Составление отделом персонала карты компетенций и квалификационной карты должности, на которую претендует сотрудник.
6. Сопоставление результатов психодиагностики и карт должности.
7. Уточнение плана развития карьеры.
8. Составление плана повышения квалификации.
9. Аттестация сотрудника.

Студенты знакомятся с наиболее важными этапами консультирования по карьере, рассматривают также модель партнерства по планированию и развитию карьеры.

Тема 5. Аттестация персонала

Данная тема посвящена выполнению менеджером по персоналу функции контроля за производительностью и поведением на рабочем месте сотрудников организации. Оценка производительности в современном менеджменте считается достаточно сложной проблемой, так как предполагает разработку стандартов и качественно-количественных норм деятельности. В процессе изучения данной темы студенты также анализируют традиционные и современные методы аттестации сотрудников. Аттестация – это процедура, направленная на определение степени соответствия уровня квалификации работника – квалификации выполняемой им работы /функции/. Следует также рассмотреть этапы подготовки к аттестации. С психологической точки зрения аттестацию важно рассматривать не только как функцию контроля и наказания, но и как возможность выявления потенциальных ресурсов работника.

Тема 6. Мотивация и стимулирование персонала

Изучение данного раздела предполагает знакомство студентов с понятием мотивация и иерархической теорией потребностей А.Маслоу. Теории мотивации в кадровом менеджменте рассматриваются применительно к поведению человека в организации. В рамках данной темы анализируются важнейшие содержательные и процессуальные теории трудовой мотивации. Особое внимание уделяется также современным теориям трудовой мотивации /теория справедливости Дж.Адамса, теория атрибуции, теория контроля/ и возможным путям их практического приложения.

Вознаграждения и мотивация. Типология вознаграждения. Оценка труда. Вопрос о тайне зарплаты. Различные подходы к финансовому вознаграждению научно-исследовательского персонала, ИТР, торгового персонала, менеджеров. «Традиционная система компенсаций». Пособия и услуги. Основные виды социальных услуг. Направления социальной мотивации персонала. Методы исследования трудовой мотивации персонала.

Основная цель при изучении данной темы – рассмотрение наиболее эффективных видов вознаграждения и стимулирования персонала в организации.

Особое внимание в лекционном материале уделяется анализу системы материального и нематериального стимулирования на современных предприятиях. При изучении данной проблемы студенты знакомятся с важнейшими направлениями социальной мотивации персонала, системой Кафетерия Р.Марра, программами помощи работникам. Несомненный интерес для психологов представляет также проблема демотивации работников и способы ее возможной коррекции.

Тема 7. Конфликты в организации

Данная тема призвана осветить перед студентами современное состояние конфликтологии как актуальной междисциплинарной науки, а также показать существующее разнообразие подходов и концепций разрешения конфликтов. На лекционном занятии рассматриваются различные классификации конфликтов и виды конфликтов внутриличностный, межличностный, личностно-групповой, межгрупповой, организационный. При изучении данной темы важно, чтобы студенты сформировали современный взгляд на феномен конфликта, умея видеть не только его негативные последствия, но и позитивные возможности для развития организации.

Стратегии поведения и управление конфликтами. Данная тема имеет более прикладной, практический характер и направлена на рассмотрение различных путей урегулирования конфликтов, которые могут быть использованы психологом-консультантом или менеджером по персоналу. В связи с этим студенты знакомятся с наиболее эффективными коммуникативными тактиками разрешения конфликтных ситуаций, правилами ведения переговоров, а также методами психологического консультирования участников конфликтных отношений. Особое внимание уделяется анализу влияния конфликтов на поведение, психологическое самочувствие и работоспособность персонала.

4. ЛИТЕРАТУРА

1. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов – 4-е изд. исп. и доп. М.: Эксмо, 2009. – 512с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов. – М.: «Юнити», 2005 – 560с.
3. Бакирова, Г.Ф. Тренинг управления персоналом – СПб., Речь, 2006.
4. Бурлачук Л.Ф. Психодиагностика. – СПб., Питер, 2008.
5. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалиста по обучению. СПб., Речь, 2010.
6. Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. – СПб.: 2008.
7. Даринская В.М., Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент-центр». – СПб., Речь, 2010.
8. Десслер Г. Управление персоналом. М., 2004.
9. Дубиненкова Е.Н. Техники подбора персонала: искусство находить лучших. СПб., Речь, 2010.
10. Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. СПб., Речь, 2010.
11. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии, 3-е изд. СПб.: Питер, 2009.
12. Кафидов В.В. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. –М.: Академический Проект, 2004.
13. Корпоративное обучение: Учебное пособие для вузов. Под ред. Н.В.Клюевой. СПб., Речь, 2010.
14. Машков В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента. СПб., Речь, 2009.
15. Могилевкин Е.А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. СПб., Речь, 2009.
16. Редлих А., Миронов Е. Модерация конфликтов в организации. СПб., Речь, 2010.
17. Самоукина Н. Управление персоналом: российский опыт. – СПб.:Питер, 2003.
18. Самоукина Н.В. Карьера без стресса. – СПб.: Питер, 2003.
19. Шарухин, А. П. Психология менеджмента: Учебное пособие для вузов СПб., Речь, 2005
20. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2003.

ВВЕДЕНИЕ

Современные концепции управления непосредственно связаны с повышением роли человеческого фактора в условиях демократизации общества, с активизацией социальной и кадровой политики. Особую значимость приобретают вопросы управления кадрами, которые представляют собой человеческий фактор развития производства. Это предъявляет качественно новые требования к психологии как науке.

Электронный курс «Психология управления персоналом» знакомит студентов с эволюцией идей о роли персонала в деятельности организации, с теорией и практикой управления персоналом, представляет управление персоналом как специфическую сферу управления.

Целью курса является формирование у студентов представлений о том, что в современных социально-экономических условиях именно персонал является важнейшим фактором конкурентоспособности. Данный курс раскрывает роль психологических знаний в процессе управления персоналом.

Изучая данный курс, студенты знакомятся с идеями, концепциями, взглядами зарубежных и отечественных ученых, с основными направлениями деятельности кадровых служб и отделов по управлению персоналом на производстве, приобретают навыки использования психодиагностических процедур в работе с персоналом, знакомятся со способами развития и мотивации персонала, узнают технологии работы с внутриорганизационными конфликтами.

Теоретическая значимость данного учебного курса состоит в том, что психология кадрового менеджмента рассматривается как междисциплинарное научно-практическое направление, целью которого является исследование и психологическое обеспечение решения проблем управления людьми в условиях рыночной системы хозяйствования, а предметом - социально-психологические явления в организациях, социологические и психологические факторы, которые обуславливают эффективную деятельность персонала.

Практическая значимость. Учебный курс может быть полезен не только для студентов, специализирующихся в области менеджмента персонала, но и для повышения квалификации руководителей и специалистов предприятий и организаций.

Учебно-методический курс написан на основании требований государственного стандарта высшего профессионального образования к содержанию и уровню подготовки выпускников по специальности «Психология».

Тема 1. Роль персонала в современной организации

Целевая установка: В ходе изучения данной темы студенты должны усвоить взаимосвязь кадрового менеджмента и психологии управления. В ходе работы они познакомятся с историей развития взглядов на роль человеческого фактора в производственном процессе, смогут проанализировать современные концепции управления персоналом. Кроме того, вниманию студентов предложено описание организации деятельности кадровых служб на примере крупных корпораций.

После изучения данной темы слушатели будут знать:

- ◆ основные понятия и задачи кадрового менеджмента;
- ◆ важнейшие социально-экономические показатели эффективности деятельности организации;
- ◆ структуру управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом.

В лекции рассматриваются следующие вопросы:

- 1.1. Кадровый менеджмент
- 1.2. Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом
- 1.3. История развития взглядов на роль человеческого фактора в производственном процессе
- 1.4. Тенденции управления персоналом на современном этапе

Контрольные вопросы для самопроверки

1.1. Кадровый менеджмент

1.1.1. Понятие «Кадровый менеджмент»

Кадровый менеджмент - менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В кадровом менеджменте различают:

- оперативный уровень управления, на котором доминирует кадровая работа;
- тактический уровень управления, на котором доминирует управление персоналом;
- стратегический уровень управления, на котором доминирует управление человеческими ресурсами;
- политический уровень управления корпорацией - разработка и контроль за реализацией кадровой политики (Марсанов В. П.)

Термины «менеджмент человеческих ресурсов» и «кадровый менеджмент» возникли в 60-70-е годы 20 века. В данной управленческой модели человеческие ресурсы рассматриваются как источник неиспользованных резервов и позволяют наладить более рациональное планирование, организацию и реализацию решений в общей структуре предприятия. Удовлетворение потребностей сотрудников уже не является конечной целью, а становится результатом личной заинтересованности работающих.

Кадровый менеджмент во многом развивается одновременно с общемировой цивилизацией. Движение за демократизацию в Европе покончило с тезисом о том, что создание благоприятного рабочего климата само собой приведет к наилучшим результатам (Щекин). *Производственную организацию* стали рассматривать скорее как сплетение интересов различных групп, а *Человек* был поставлен во главу всей системы управления. Широкое распространение получили различные формы участия работников в процессах организации труда (рабочие совещания, советы работников на предприятии и др.). *Человеческий фактор*, а также его умелое использование на производстве становятся стратегическим фактором эффективности функционирования предприятия в современных сложных и нестабильных условиях рынка.

1.1.2. Кадровый менеджмент и его особенности

Особенности кадрового менеджмента:

- широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное различиями в национальных институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что до сих пор так и не сложились ни единый комплекс профессиональных знаний, ни общая профессиональная идеология этой управленческой деятельности;
- кадровая работа традиционно находится на периферии внимания руководителей организаций. Роль специалистов по управлению персоналом определяется тем, что они выполняют функции советников при руководстве и не несут непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии предприятия;
- у специалистов по управлению персоналом одной из функций является защита интересов рядовых работников, что, по мнению других топ-менеджеров, препятствует достижению целей организации;
- управление персоналом трактуется как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей, в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и считалось, что любой руководитель может справиться с функциями менеджера по персоналу;
- отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижает авторитет кадровых работников в глазах руководства.

Основные современные тенденции:

- абсолютный и относительный рост числа работников кадровых служб;
- повышение статуса этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве организаций стали входить в состав правления и даже в состав совета директоров;
- резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;
- в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияет на успешность деятельности организации в целом;
- сегодня складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала.

Кадровая политика организации должна обеспечивать: организационную интеграцию; высокий уровень ответственности всех работников; функциональную интеграцию; высокое качество работы.

Задачи кадрового менеджмента.

1. *Планирование ресурсов*: разработка плана будущих потребностей в людских ресурсах.

2. *Набор персонала*: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
3. *Отбор*: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
4. *Определение зарплаты и льгот*: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. *ПрофорIENTATION и адаптация*: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
6. *Обучение*: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся 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 ответственности, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договоры найма;
9. *Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе*: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

1.1.3. Задачи кадрового менеджмента в период формирования организации

Основными задачами кадровой службы по управлению персоналом на этапе формирования организации являются:

1. Подготовка организационного проекта:

- проектирование организационной структуры;
- расчет потребности в персонале;
- анализ кадровой ситуации в регионе;
- разработка систем оплаты и стимулирования труда.

2. Формирование кадрового состава:

- анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;
- определение сегмента рынка рабочей силы, из которого целесообразно проводить отбор.

3. Разработка системы и принципов кадровой работы:

- формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;
- формирование самой кадровой службы;
- разработка системы отбора, хранения и использования кадровой информации.

Методами формирования кадрового состава организации являются следующие методы проектирования организационной структуры: *аналитический, технологический, организационно-культурный и «прототипический»*.

Выделяются следующие типы организационной структуры предприятия: **линейная** является строго иерархически организованной, характеризующейся разделением зон ответственности и единоначалием; **функциональная** строится по принципу распределения функций внутри организации и чаще всего существует одновременно с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей; **кольцевая**, в которой звенья связаны друг с другом последовательно, но «выход» последнего звена одновременно является «входом» первого.

На процесс проектирования организации влияют четыре группы факторов:

- внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;

- технология работ и тип совместной деятельности;
- особенности персонала и корпоративной культуры;
- прототипы и уже существующие, эффективные организационные структуры аналогичных организаций.

Этапы проектирования организации.

1. Определяются цели и результаты деятельности.
2. Определяются связи с внешней средой.
3. Разделяются процессы.
4. Группируются функции.
5. Определяются внутренние связи.
6. Определяется масштаб управляемости и контроля.
7. Определяются иерархии организации и ее звенности.
8. Распределяются права и ответственность.
9. Определяются уровни централизации / децентрализации.
10. Выбирается стратегический принцип функционирования.

1.1.4. Задачи кадровой службы в период интенсивного роста организации

На стадии интенсивного роста для удовлетворения растущего спроса организация должна быстро переструктурироваться, организовать новые отделы, подразделения, установить связи между ними. В связи с быстрым ростом обостряется проблема управляемости организацией, управления новыми и оптимизация старых связей.

На этой стадии наиболее существенен вопрос о **привлечении нового персонала**. Рост организации также ставит проблемы управляемости, менеджер по персоналу должен продумывать вопросы изменения организационной структуры, принципов управления.

При этом наиболее существенной является **проблема размывания корпоративной культуры**. Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации.

В рамках процесса внешней адаптации (определения организацией своего места) выделяют следующие параметры:

- цель организации и ее место в социальной среде определяет **миссия организации** – представление о том, для чего организация создается;
- перспективы организации определяет такой параметр, как описание желаемого будущего организации – представление о **результатах развития организации** и конкретных шагах по их достижению;
- представление об организации и принципах ее работы конкретизирует такой параметр, как **представление о клиентах**, тех, кто, с одной стороны, может обратить внимание на организацию, а с другой стороны, кого организация считает нужным удостоить чести стать ее клиентом;
- разрабатывая политику организации, руководство должно определить **стратегических партнеров**, особые отношения и требования к ним, а также стратегию работы с разными типами партнеров.

В рамках работы по **формированию внутренней среды организации**, созданию внутренней интеграции **следует проанализировать:**

- 1) специфику деятельности для определения типа совместной базовой деятельности, ее технологии и ее особенностей;
- 2) влияние деятельности, целей, клиентов и других параметров на особенности персонала;

3) правила и нормы поведения сотрудников в организации и вовне могут включать: осознание себя и своего места в организации; ценности и нормы; коммуникационную систему; критерии и правила распределения статуса и власти; правила неформальных отношений; внешний вид, привычки и традиции организации; взаимоотношения между людьми; развитие работников, мотивирование.

Для удержания и укрепления корпоративной культуры необходимо соблюдать правила:

- принимать на работу сотрудников, способных воспринять корпоративную культуру;
- формализовать правила, символы и нормы поведения;
- наказывать и увольнять сотрудников, отклоняющихся от норм корпоративной культуры.

Для поддержания корпоративной культуры используется:

- поведение высшего руководства и линейных менеджеров, задающее пример остальным;
- стимулирование и наказание поведения, отклоняющегося от норм корпоративной культуры;
- разработка критериев внутриорганизационного продвижения и др.

1.1.5. Задачи кадрового менеджмента в период стабилизации

Основная задача работы управленческого персонала на этой стадии – не только удержание достигнутого уровня рентабельности и неувеличение затрат на производство, но и обязательное снижение затрат на сырье, технологию и особенно персонал, в частности, в ситуации жесткой конкуренции. Чтобы удержать устойчивость, любой организации необходимы поиски новых сегментов рынка, диверсификация производства, включение нового бизнеса в сферу своей деятельности. Возросшая организация должна закрепить собственную организационную структуру, сделать ее максимально эффективной в новых условиях всемерной экономии. Все это обуславливает деятельность кадровой службы.

В данной ситуации задачами кадрового менеджмента являются следующие:

1. Для оптимизации производства, снижения уровня затрат на персонал необходимо провести анализ деятельности, выявить источники потерь и построить работу максимально эффективно. Новые варианты деятельности должны быть закреплены в нормативных документах и должны стать нормой обычной работы. В ситуации стабилизации у организаций менее всего должно быть авралов и экстремальных решений.
2. Для оценки эффективности деятельности каждого, выявления резервов роста производительности и качества организация должна проводить регулярные оценочные процедуры – аттестацию персонала, рабочих мест. На основании полученных данных могут быть улучшены системы распределения работы, технологии деятельности, формы оплаты и стимулирования.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное ее назначение – не контроль исполнения, а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Чтобы более **эффективно использовался персонал**, кадровый менеджмент должен продумать систему планирования карьеры, формирования кадрового резерва, организации обучения и продвижения персонала. Именно в ситуации стабильности персонал начинает

воспринимать карьерные планы, планы роста вознаграждения как обоснованные и реальные инструменты планирования своей жизни.

3. Наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управленческий персонал на стадии стабилизации, это проблема выбора между ориентацией на **функционирование** (поддержание работоспособности организации в нынешних технологии и объеме) и **развитием** (подготовка организации к следующему изменению, предотвращению кризиса, который неминуем, если организация не сможет найти новый продукт, изменить направление деятельности).

Таким образом, и управление организацией, и управление персоналом должны решить, что для организации сейчас целесообразно: максимально сосредоточиться на «эксплуатации» достигнутого или начать изменения, готовить новый продукт, новый рынок, саму организацию к будущему и этим предотвратить неминуемо приближающуюся стадию кризиса.

Однако менеджер должен учитывать, что человеку свойственно стремление к стабильности, естественности процесса. Поэтому, даже после принятия стратегического управленческого решения персонал необходимо включить в реорганизационную, инновационную деятельность. Начать процесс изменения можно только преодолевая сопротивление изменениям.

1.1.6. Кадровый менеджмент в процессе слияния и поглощения

Процесс слияния – это важная стадия в жизни организации, которая требует соответствующих управленческих решений. Она похожа на стадию интенсивного роста, но имеет свои особенности.

Причиной неудач во время объединения компаний могут быть недоработки в планировании; недооценка различий между организационными культурами; недостаточность организационной структуры и системы управления; сопротивление персонала изменениям и неготовность к сотрудничеству.

Стадии, которые проходят компании в процессе слияния.

Стадия предварительного планирования. Задачи кадрового менеджмента на этой стадии.

1) Организация штаба слияния. В качестве руководителя должен быть опытный управленец не ниже заместителя генерального директора, занимающийся разработкой плана интеграции, отслеживания информации по каждому уровню работ.

2) Систематическое сопоставление корпоративных культур объединяющихся организаций, выделение критических различий в стилях руководства:

- идентификация уровней управления, размеры управленческого аппарата;
- авторитарный или демократический стиль управления;
- суть существующих правил и процедур;
- корпоративные ценности (консерватизм, инновационность, предприимчивость, точность исполнения);
- системы контроля и отчетности более гибкие или более жесткие;
- система поощрений и стимулов;
- кадровая политика;
- степень открытости организации.

- 3) Разработка и реализация концепции информационного обеспечения процесса слияния на основе эффективного управления общественным мнением, контроля со стороны акционеров, клиентов и персонала.
- 4) Разработка плана реорганизации, т. е. решение кадровых проблем, к которым относятся: привлечение, перестановка и сокращение кадров.

Стадия переходного периода. Особенность этой стадии в том, что поглощаемая компания пассивна, потому что межкорпоративная интеграция – это конфликтогенный процесс. Служащие обеих компаний испытывают неопределенность перед новыми обстоятельствами, что способствует снижению производительности труда и дисциплины. Многим топ-менеджерам поглощаемой компании придется уволиться или же получить менее перспективные места. На этой стадии надо привлекать внешних специалистов для объективной и сбалансированной оценки, учитывая интересы и пожелания руководителей двух структур.

Стадия выравнивания различий. Основной задачей является обеспечение скоординированности и продуктивности работы обновленных команд на уровне правления, служб и отделов, горизонтальное и вертикальное взаимодействие специалистов различных служб и подразделений. Менеджерам надо быть готовыми к сопротивлению персонала попыткам сломать укоренившиеся традиции. Полезна аттестация менеджеров и специалистов, чтобы выявить моменты, нуждающиеся в корректировке.

Стадия зрелой интеграции. Включает в себя систему отслеживания по всем результатам путем контактов с менеджерами и специалистами всех подразделений в течение года. По завершении данного периода руководство проводит систематический аудит итогов слияния для формирования стратегического плана развития.

1.1.7. Кадровый менеджмент и психология управления

Психология управления - раздел психологии, изучающий психологические закономерности управленческой деятельности. Основная задача психологии управления - анализ психологических условий и особенностей управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления. Процесс управления реализуется в деятельности руководителя, в которой психология управления выделяет следующие моменты: диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой подсистемы; формирование программы деятельности подчиненных, направленной на изменение состояний управляемого объекта в заданном направлении; организация исполнения решения. В личности руководителя психология управления различает его управленческие потребности и способности, а также его индивидуальную управленческую концепцию, включающую сверхзадачу, проблемное содержание, управленческие замыслы и внутренне принятые личностью принципы и правила управления. Управляющая подсистема, изучаемая психологией управления, обычно представлена совместной деятельностью большой группы иерархически взаимосвязанных руководителей.

Практическая реализация разработок в области П. У. осуществляется в форме создания диагностического инструментария, разработки активных методов подготовки руководителей, управленческого консультирования, в частности, по вопросам профессионального развития, создания резерва на выдвижение на руководящие должности и т.д.

Предмет изучения психологии управления

Предметом психологии управления являются следующие проблемы человеческих взаимоотношений и взаимодействий с точки зрения ситуаций управления:

1. Личность, ее самосовершенствование и саморазвитие в процессе труда.
2. Управленческая деятельность и ее организация с точки зрения психологической эффективности.
3. Групповые процессы в трудовом коллективе, и их регуляция.

Основные методы психологии управления

Психология управления как наука опирается на различные психологические методы, основными из которых являются наблюдение и эксперимент.

По своему характеру и сущности наблюдение - сложный объективный психологический процесс отражения действительности. Его сложность обуславливается тем, что оно ведется в естественной обстановке функционирования организации, в которой место и роль исследователя как наблюдателя оказывает определенное влияние и воздействие на наблюдаемых, с одной стороны, и на подбор и обобщение информации, с другой. Кроме того, в большинстве случаев роль исследователя пассивна, поскольку он лишь фиксирует проявившееся мнение или отношение людей к процессам, фактам и явлениям.

Эксперимент относится к числу самых своеобразных и трудно осваиваемых методов сбора информации. Осуществление эксперимента позволяет получить весьма уникальную информацию, добыть которую иными методами просто не представляется возможным. Например, в целях повышения производительности труда на предприятии решили использовать ряд новых форм морального и материального стимулирования. Однако неясно, приведет ли это к желаемому результату или, наоборот, повлечет за собой негативные последствия, снизит эффект применения ранее введенных и прижившихся форм поощрения за добросовестный труд? Здесь на помощь руководителю приходит эксперимент, способный в силу своих возможностей «проиграть» определенную ситуацию и «выдать» ценную информацию. Основная цель его проведения - проверка гипотез, результаты которых имеют прямой выход на практику, на различные управленческие решения.

Психологические законы управления

Психология управления как отрасль практической психологии изучает, в том числе и управленческую деятельность. Законы психологии управления проявляются во взаимодействии в межличностных отношениях и в групповом общении, и действуют, как и любой закон, в независимости от того, знаем мы их или не знаем. Основными законами психологии управления и управленческой деятельности в целом являются:

1. Закон неопределенности отклика.

2. Закон неадекватности взаимного восприятия.
3. Закон неадекватности самооценки.
4. Закон искажения информации.
5. Закон самосохранения.
6. Закон компенсации.

Парадигма работы с персоналом требует определения стратегических целей, технологических принципов и конкретных кадровых мероприятий. Конкретизация этих параметров, сделанная с учетом специфики корпоративной культуры может быть названа кадровой политикой организации.

Под персоналом понимается совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это - сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д.

Именно организация эффективной деятельности персонала является основной заботой управления персоналом организации и, соответственно, менеджера по персоналу. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе особенности персонала организации:

- особенности индивидуального поведения;
- особенности группового поведения;
- особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.

Работа с персоналом - одно из направлений управленческой деятельности по приведению в соответствие задач, стоящих перед организацией и организационно-кадровых ресурсов, необходимых для их выполнения. В традиционном представлении, управление персоналом выступает в виде кадровой работы, которая понимается как деятельность по учету персонала и оформлению документации, осуществляемой в первую очередь непосредственными руководителями и работниками кадровых служб. На смену представлению о работе с персоналом как кадровой работе пришло представление об управлении персоналом как особом направлении в системе управленческой деятельности, призванной не столько учесть имеющийся персонал, сколько создать внутриорганизационные процессы формирования кадрового потенциала, развития персонала вместе с развитием организации, в соответствии с выбранными целями и принципами корпоративной политики.

Таким образом, кадровая работа, понимаемая как учетная деятельность, сменилась управлением персоналом - в полном смысле слова, управленческой деятельностью по сопоставлению и координации экономических, технологических, информационных, структурных процессов, идущих в организации и вне ее, с определенными кадровыми процессами - развитием персонала, формированием новых мотивационных сфер, профессионализацией, социализацией и т.д., в которые сотрудники включены как представители организации, члены социальных групп, граждане государства и, даже, межгосударственных союзов. На уровне управления персоналом, кадровый менеджер -

сотрудник среднего звена управления, консультант работающий с высшим звеном управления или член высшего управленческого органа - должен сформулировать свое видение идущих процессов и предложить оптимальную схему их «взаимоувязывания».

Еще один подход к работе с персоналом - управление человеческими ресурсами - выводит кадровые процессы из оперативного и тактического рассмотрения на стратегический уровень и поднимает их на уровень корпоративного управления.

1.2. Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом

1.2.1. Основные сферы управления персоналом и их соотношение

Деятельность по управлению персоналом состоит из двух главных областей, или сфер, - руководства персоналом и работы с кадрами (персоналом).

Рассмотрим базовые категории, характеризующие управление персоналом. Руководство персоналом - это деятельность по непосредственному повседневному управлению сотрудниками. Понятие «руководство» тесно связано с понятием «управление». Однако «управление» отражает регулирование системы в соответствии с определенными целями и является более широким по содержанию: оно включает не только руководство людьми, но и управление финансовыми, материально-техническими и другими ресурсами, а также техникой, машинами.

С категорией «руководство» близко связано понятие «менеджмент». Однако эти понятия совпадают не полностью. «Менеджмент» - категория микроэкономики, означающая управление предприятием в условиях рынка. Соответственно «менеджер» - руководитель рыночного предприятия. Применительно же к государственной службе обычно используют такие слова, как «руководитель», «администратор», «чиновник», но не «менеджер» (Пугачев).

С одной стороны, «руководство» шире «менеджмента», так как охватывает и нерыночные, государственные формы управления, с другой - уже, поскольку «менеджмент» - это управление не только кадрами, но и другими ресурсами: денежными, материально-техническими и т.д. И с этой точки зрения руководство, как отмечает Рихтер Манфред (ФРГ), выполняет в менеджменте лишь определенные функции, в частности следующие: постановка целей (изучение проблемы и выработка идеального результата ее решения) планирование (определение альтернатив, их оценка, выбор оптимальных путей их реализации, принятие решений), реализация (формирование необходимой для достижения целей организации, а также мобилизация, включение людей в их осуществление) и контроль (сравнение достигнутых результатов с поставленными целями определение отклонений, корректировок и мер воздействия).

Применительно к рыночным коммерческим организациям работу с кадрами можно характеризовать и как менеджмент персонала, трактуя это понятие в узком смысле, т. е. как всю разнообразную деятельность служб персонала (отделов кадров). В широком значении менеджмент персонала тождествен управлению кадрами коммерческой организации и содержит, по меньшей мере, такие разделы (поля), как анализ состава персонала; определение потребности в персонале; изменение персонала, включая обеспечение персоналом, его развитие и освобождение; менеджмент использования персонала; руководство персоналом; менеджмент расходов на персонал; информационный менеджмент персонала.

Работа с кадрами и руководство персоналом теснейшим образом взаимосвязаны, но имеют и существенную специфику. Они различаются как функционально так и институционально.

Главная функция работы с кадрами состоит в обеспечении организации оптимальным количеством работников нужной квалификации и мотивации, т.е. в обслуживании производственного процесса. Эта функция имеет следующие особенности:

фрагментарность, эпизодичность или, по меньшей мере, непостоянство работы с каждым отдельным сотрудником. Службы персонала занимаются отдельными работниками не каждодневно, а в основном по мере необходимости, начиная с маркетинга и найма и заканчивая увольнением или оформлением ухода на пенсию;

преимущественно вспомогательный характер деятельности Работа с кадрами заключается в отборе, обучении, консультировании и т.п. персонала, но не в непосредственном руководстве им;

сравнительная ограниченность властных полномочий. Менеджеры по персоналу (функциональные менеджеры) в целом обладают меньшим объемом власти, чем линейные менеджеры, прямые руководители.

В отличие от преимущественно обслуживающего характера работы с кадрами, главной функцией руководства персоналом является непосредственное повседневное руководство людьми в процессе достижения основных, стратегических целей организации. Этой области управления персоналом присущи следующие особенности:

- постоянство и непосредственность общения с работниками. В течение всего рабочего времени сотрудники находятся в поле действия руководителя, несущего ответственность за их деятельность;
- основополагающий характер управленческих функций. Деятельность руководителей непосредственно направлена на реализацию главных целей организации;
- относительно больший объем властных полномочий. Власть линейных руководителей по отношению к подчиненным намного превосходит права функциональных менеджеров.

Работа с кадрами и руководство персоналом различаются не только по своему организационному назначению и функциям, но и по субъектам. В отличие от руководства персоналом, субъектами которого являются линейные руководители всех уровней, субъектами работы с кадрами выступают менеджеры по персоналу и службы персонала в целом (см. схему 1).

Руководители левой части схемы 1, а также президент фирмы относятся к линейным менеджерам, руководители правой части - к функциональным менеджерам или менеджерам по персоналу. Последние руководят сотрудниками служб персонала, выполняя разнообразные виды работы с кадрами

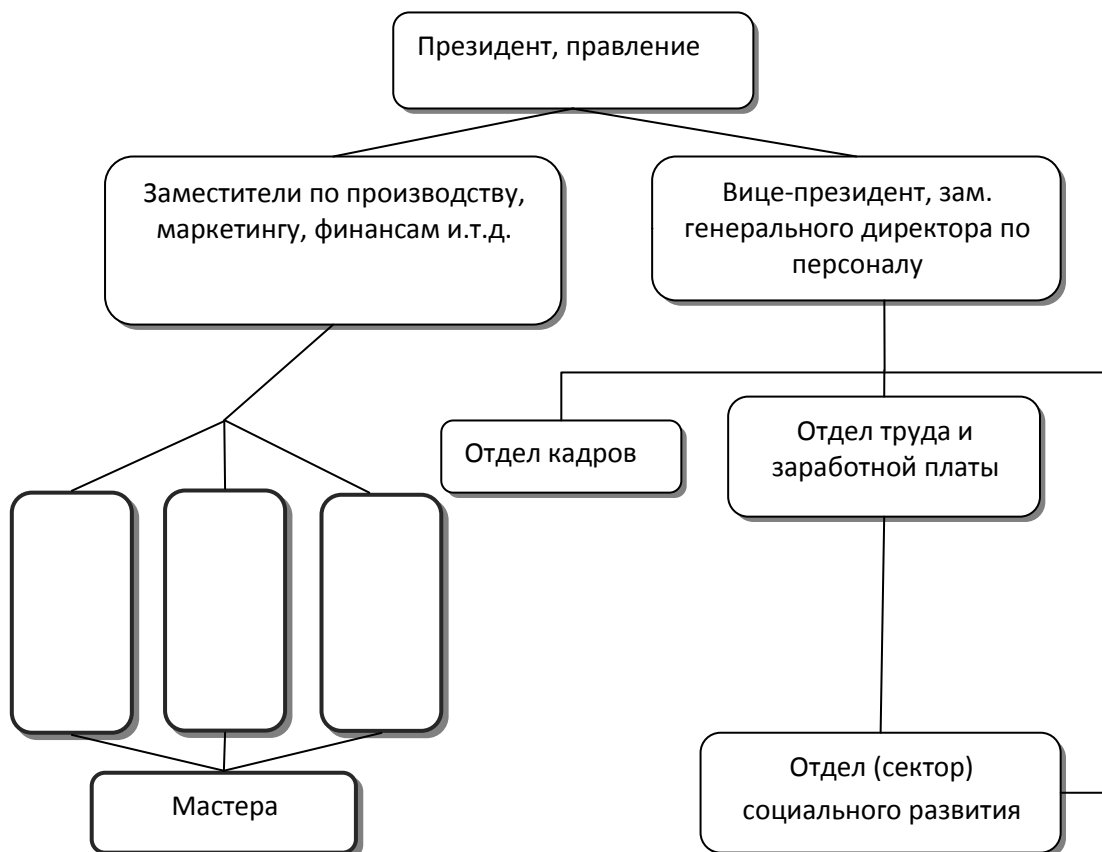


Схема 1. Место линейных менеджеров и менеджеров по персоналу в структуре фирмы

1.2.2. Работа с персоналом

Практическая работа с персоналом весьма разнообразна. Это наглядно видно на примере организации работы с кадрами достаточно типичного современного акционерного общества (см. схему 2).

В современном производстве работой с кадрами занимается значительное число специалистов. Так, в США в начале 90-х годов в службах персонала было занято примерно 450 тыс. человек, из них около 60% - в частном секторе, 30% - в государственном 10% - в общественном (здравоохранение, образование, различные добровольные ассоциации). В среднем в индустриально развитых странах на одну тысячу занятых приходится 10-15 специалистов по управлению персоналом. Причем в большинстве стран примерно с 1970 г. наблюдается устойчивая тенденция роста численности сотрудников, занятых работой с кадрами. Обычно кадровые службы, особенно отделы труда и заработной платы, выполняют и некоторые экономические функции.

Значимость кадровых служб в современном производстве неуклонно повышается (Пугачев). Особенно велика она в крупных передовых корпорациях. Так, одна из

крупнейших в мире корпораций «Ай-би-эм» рассматривает кадры как свой главный ресурс и преимущество. Именно служба персонала является в ней центром средоточия и хранителем тех принципов, благодаря которым, по оценке специалистов, она достигла своих главных успехов, и в частности первого и важнейшего принципа «Ай-би-эм» «уважай личность».



Схема 2. Должностная инструкция менеджера по кадрам

Общие положения

Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в крупной государственной организации или учреждении. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, в том числе за набор проведение испытаний, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников. Работает под общим руководством проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

Примеры выполняемой работы

Участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала. Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах.

Проводит собеседования с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу. Вербует и отбирает новых служащих для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов.

Проводит совещания с руководителями низшего звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников. Организует обучение персонала координирует мероприятия по обучению кадров с работой должностных лиц и руководителей низшего звена. Устанавливает систему рейтинга служащих и организует обучение руководителей низшего звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников. Ведет личные дела работников. Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой группы служащих. По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

Общие квалификационные требования

Опыт и подготовка: должен обладать значительным опытом руководства кадровой работой.

Образование: четырехгодичный колледж или университет со специализацией в области образования и управления кадрами
Знания, навыки и способности: достаточные знания принципов и практики управления кадрами, отбора и назначения служащих, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

Помимо выполнения достаточно традиционных обязанностей менеджеры по персоналу в современных условиях должны отвечать и ряду новых требований, прежде всего, таким, как:

- глубокое знание общих условий деятельности (в области бизнеса: выпускаемый продукт, технологии, организационная структура предприятия, рынки сбыта, возможности конкурентов и т.п.);
- знание и способность применять на практике не только традиционные, но и новейшие методы управления персоналом, умение налаживать деловые связи и общение;
- способность эффективно управлять изменениями посредством соответствующего влияния на людей, внедрять передовой опыт и инновации, обеспечивать (совместно с руководством) развитие организации.

Выполнение указанных задач работы с кадрами требует высокого профессионализма и специальной подготовки.

1.2.3. Взаимодействие менеджеров по персоналу или линейных менеджеров

Несмотря на относительную многочисленность работников служб управления персоналом, по своему количеству они уступают линейным руководителям. В принципе, деятельность сотрудников, занятых работой с кадрами и руководством персоналом, тесно взаимосвязана, поскольку у тех и других один и тот же объект - работники и общие цели - максимально эффективное использование персонала. Вместе с тем отмеченные различия в выполняемых функциях, институциональной принадлежности, правах и обязанностях, властных полномочиях и индивидуальных целях нередко приводят к конфликтам в отношениях между ними.

Теория и практика менеджмента персонала позволили выработать несколько способов налаживания отношений между двумя ветвями управления персоналом, а именно:

- совместное обсуждение проблем и выработка общих кадровых решений. Позитивный эффект этой процедуры усиливает участие высшего руководства;
- четкое разграничение полномочий, прав и обязанностей между линейными и функциональными менеджерами. Как правило, это повышает значимость служб персонала за счет менеджеров-практиков;
- обучение взаимопониманию и сотрудничеству посредством ротации, перевода из кадровых служб в линейные руководители, и наоборот. Такая практика особенно широко и эффективно используется в Японии.

Несмотря на первостепенную значимость менеджеров по персоналу и работы с кадрами в целом для эффективности современной организации, ведущая роль в достижении ее целей принадлежит практическим руководителям и их деятельности по руководству персоналом. Что же более конкретно представляет собой руководство персоналом

1.2.4. Понятие и главное содержание руководства персоналом

Руководство кадрами - сложный процесс, состоящий из многих компонентов, аспектов. Выяснить содержание и разнообразные стороны этого рода деятельности помогает анализ его определений. В научной литературе можно выделить следующие **основные определения руководства**:

1. **Институциональные** определения типа: руководство - это особая социальная позиция, командная должность, позволяющая навязывать свою волю другим членам организации и обеспечивающая их подчинение. В такого рода определениях, выделяется один из важнейших аспектов - институциональный - аспект руководства, т.е. занятие позиции, связанной с обладанием ресурсами (денежное вознаграждение, повышение или понижение в должности, моральное поощрение, увольнение и т.п.), которые влияют на организационное поведение человека.
2. **Процессуальные** дефиниции типа: руководство представляет собой сознательное постоянное приоритетное целеориентированное влияние одного человека на поведение других. В подобных определениях внимание акцентируется на влиянии и его особенностях как содержании руководства.
3. **Мотивационные** определения типа: руководство есть мотивация членов предприятия к достижению организационных целей. Дефиниции этой группы отражают центральную роль мотивации в деятельности руководителя.
4. **Деятельностные** определения типа: руководство - это структурированное систематическое побуждение и регулирование определенных действий. Данного рода дефиниции выделяют важнейшую роль инициирования и координации действий людей в руководстве персоналом.
5. **Телеологические** (с точки зрения цели) определения типа: руководство - это деятельность по объединению и мобилизации группы на достижение целей организации путем обеспечения совпадения их с индивидуальными целями сотрудников. Телеологические характеристики руководства персоналом встречаются в литературе очень часто, что подчеркивает важнейшее мотивирующее, организующее и ориентирующее значение целей в этого рода деятельности.
6. **Группоориентированные** дефиниции типа: руководство есть деятельность по сплочению и мобилизации группы, коллектива на достижение определенных целей. Такие определения отражают коллективный характер руководящей деятельности, важнейшую роль группы в обеспечении эффективности предприятия.
7. **Активистские** определения типа: руководство - это побуждение людей к общей активности, ее инициирование, регулирование и контролирование со стороны, уполномоченной персоны. Подобные определения акцентируют внимание на центральном месте различных форм активности в деятельности руководителя.
8. **Коммуникационные (интеракционные)** дефиниции типа: руководство представляет собой коммуникацию, интеракцию, упорядоченное формальное и неформальное взаимодействие, общение людей для подчинения их действий общей цели. В таких, преимущественно психологических, определениях отмечается коммуникативный аспект руководства, который, безусловно, является одним из важнейших в руководстве персоналом.

1.3. История развития взглядов на роль человеческого фактора в производственном процессе

1.3.1. Понятие «человеческий фактор»

Ориентация экономики на рыночные отношения коренным образом меняет подходы к решению многих экономических проблем и, прежде всего, тех, которые связаны с человеком. В конце 80-х годов, когда в экономике возник и стал наглядно проявляться «дефицит» трудовых ресурсов, трудящиеся стали рассматриваться как фактор производства. Термин «фактор» определяется в словарях как причина, движущая сила чего-либо, т.е. в противоположность термину «ресурс» он подчеркивает активную роль чего-либо, в данном случае - человека. При этом обычно предполагается, что понятие человеческий (или иногда личностный) фактор фиксирует внимание на активной роли человека в экономике. Это в наибольшей степени соответствует новой социальной ситуации, характеризующейся недостаточно эффективным использованием живого труда. (Заславская Т. И.)

В понятие «человеческий фактор» вкладывается более широкий и глубинный смысл, чем в понятия «рабочая сила» и «трудовые ресурсы». (Многие ученые (Р. Лайкерт, М. Х. Мескон и др.) отмечали, что человеческий капитал является даже более ценным, чем материальный, поэтому человеческие ресурсы имеют особое значение для развития общества в целом и каждой фирмы в отдельности. При этом речь идет не о «человеческом факторе», а именно о «человеческих ресурсах». Понятие «человеческий фактор» основано на технократическом подходе к развитию производства, при котором наемный рабочий отчужден от себя в процессе труда. Эта проблема, возникшая во второй половине прошлого столетия, является актуальной и в настоящее время. О растущей неудовлетворенности наемного рабочего своей трудовой жизнью свидетельствуют такие факты, как: текучесть кадров, рост прогулов и опозданий на работу и т. д., что отрицательно сказывается на производительности труда и его качественных показателях и не способствует творческому росту работника. Эти последние категории рассматривают людей как общее условие функционирования и развития производства - только как рабочих.

Представление совокупности людей как трудовых ресурсов означает фактическое приравнивание их к материально-вещественным факторам производства, таким, как техника, сырье, энергия и т.п. При таком подходе люди рассматриваются не как сознательные субъекты хозяйственной деятельности, а как объекты управления. Ясно, что до тех пор, пока в экономической науке на место «работающего», «трудящегося» или «индивида вообще» не будет поставлен живой человек во всем многообразии его жизненных потребностей, нечего и думать о перестройке сложившейся системы управления «человеческим фактором».

Что же такое человеческий фактор производства, экономики, общества? Однозначного ответа на этот вопрос нет. По мнению академика Т. И. Заславской, человеческий фактор - «это система взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев и групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивают прогрессивное развитие общества»

Другими словами, человеческий фактор раскрывает человека во многих измерениях: как трудящегося, как гражданина и семьянина, как человека во всем многообразии его чувств и помыслов.

1.3.2. История развития теории человеческого капитала

Еще в XVII в. родоначальник английской классической политэкономии В. Петти впервые предпринял попытку оценить денежную стоимость производительных свойств человеческой личности. По его методу «ценность основной массы людей, как и земли, равна двадцатикратному годовому доходу, который они приносят». Ценность всего населения Англии того времени он оценил примерно в 520 млн. ф. стерлингов, а стоимость каждого жителя - в среднем 80 ф. стерлингов. Он отмечал, что богатство общества зависит от характера занятий людей и их способности к труду. Так, взрослого Петти оценивал вдвое дороже, чем ребенка, а «моряк в действительности равен трем крестьянам».

В 1812 г. в России Людвиг Якоб высчитал сравнительные издержки от найма вольного работника и крепостного, выразив их в натуральных единицах: пудах и четвертях ржи. В расчетах он использовал понятие «недополученный» или «упущенный» доход.

В нашем столетии были присуждены две Нобелевские премии в области экономики за разработку теории человеческого капитала - Теодору Шульцу в 1979 г. и Гэри Беккеру в 1992 г.

1.3.3. Теория Г. Бэккера

Хотя основной вклад в популяризацию идеи человеческого капитала был внесен Т. Шульцем, классикой современной экономической мысли стал одноименный трактат Г. Беккера. В своем анализе он исходил из представлений о человеческом поведении как рациональном и целесообразном, применяя такие понятия, как редкость, цена, альтернативные издержки и т. п., к самым разнообразным аспектам человеческой жизни, включая и те, которые традиционно находились в ведении других социальных дисциплин. Сформулированная в нем модель стала основной для всех последующих исследований в этой области.

Человеческий капитал - это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. Первоначальные интересы исследователя заключались в оценке экономической отдачи от образования.

Беккер первым осуществил статистически корректный подсчет экономической эффективности образования. Для определения дохода, например, от высшего образования из пожизненных заработков тех, кто окончил колледж, вычитались пожизненные заработки тех, кто не пошел дальше средней школы. Издержки обучения, наряду с прямыми затратами (плата за обучение, общежитие и т. д.), в качестве главного элемента содержат «упущенные заработки», т. е. доход, недополученный учащимися за годы учебы.

По существу, потерянные заработки измеряют ценность времени учащихся, затраченного на обучение, и являются альтернативными издержками его использования. Определив отдачу от вложений в учебу как отношение доходов к издержкам, Беккер получил цифру в 12-14% годовой прибыли.

1.3.4. Концепция «Анализ человеческих ресурсов»

Одна из наиболее интересных и известных попыток использования теории человеческого капитала на корпоративном уровне - концепция «Анализ человеческих ресурсов» - АЧР (HumanResourcesAccounting), предложенная Эриком Флэмхольцем еще в начале 60-х годов.

Возникновение АЧР связано с появлением интереса к персоналу как к важному ресурсу организации, в использовании которого скрыты значительные резервы. Любой ресурс характеризуется экономической эффективностью его использования. Поэтому необходимо было разработать инструменты, позволяющие менеджерам эффективнее использовать свой персонал, оценить эту эффективность и привести ее к общей для других видов ресурсов денежной оценке. Существовавшая тогда и существующая сейчас система учета не позволяет рассматривать персонал как объект для инвестиций. Так, приобретение обычного компьютера за пару тысяч долларов будет рассматриваться как увеличение активов компании, а затраты в несколько десятков тысяч долларов на поиск высококлассного специалиста - как единовременные расходы, снижающие прибыль в отчетном периоде.

В своих первых работах Э. Флэмхольц указал три основные задачи АЧР:

- предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;
- обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;
- мотивировать руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а скорее, как об активах, которые следует оптимизировать.

Итак, можно сказать, что АЧР - это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации. Если рассматривать деятельность по управлению персоналом как набор некоторых функций, то возможности АЧР в рамках отдельных функций можно представить следующим образом.

1.3.5. Важнейшие социально-экономические показатели эффективности деятельности организации

Таким образом, сотрудники составляют основную статью капиталовложений с точки зрения затрат по их найму и обучению. Поддержание деятельности персонала также требует больших затрат. Еще более важно подчеркнуть, что именно персонал в наибольшей степени определяет различие между организациями. Производительность труда в организации, которая эффективно использует своих сотрудников, может

превышать в десятки и более раз производительность труда в организации, не уделяющей внимание эффективности использования человеческих ресурсов.

Необходимо отметить разницу в понятиях «результативность» и «эффективность»:

■ результативность связана с определением того, добились Вы или нет поставленных целей;

■ эффективность обусловлена тем, как Вы используете имеющиеся ресурсы (в данном случае человеческие) для достижения этих целей.

В исследовании наиболее преуспевающих американских компаний, проведенном Питерсом и Уотерменом, одним из восьми факторов, общих для всех компаний, была идея «повышения производительности через заботу о людях». Эти компании не рассматривают капиталовложения в производство как основной источник повышения эффективности. Они считают собственных сотрудников наиболее важным фактором, несмотря на то, что люди не могут быть приобретены, списаны со счета или приумножены столь же быстро и просто, как другие активы.

Одним из необходимых условий претворения подобного отношения к персоналу и гарантии того, что с людьми обращаются в соответствии с декларируемыми организацией ценностями, является четкая формулировка кадровой политики организации. Она образует базис для формирования системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления человеческими ресурсами и служит отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Устойчивый успех фирмы в значительной степени определяется ее экономической эффективностью и действенностью. *Экономическая эффективность* выражает количество затрат, которые фирма использует, чтобы произвести единицу продукции. Следовательно, когда компания способна увеличить количество производимой продукции или количество потребителей, которых она обслуживает, и при этом поддерживать неизменный уровень затрат, то компания повышает свою экономическую эффективность. Если количество и качество произведенной продукции остается неизменным, а количество затрат уменьшается, то и в этом случае компания повышает свою экономическую эффективность.

Действенность относится к успешному достижению организационных целей и отражает, правильно ли осуществляют менеджеры деятельность. Эффективность же определяет степень результативности деятельности менеджеров.

Компания действенна, когда она достигает своих целей. Когда же она терпит неудачу в достижении целей из-за плохого выбора самих целей, неудачного плана работ или неожиданных действий конкурентов, то в этом случае действенность компании низка.

Долговременный успех фирмы зависит от ее возможности быть эффективной и действенной. Очевидно, что фирма, которая успешно выполняет свои цели по объему продаж, но из-за уровня рыночных цен почти не имеет дохода (действительна, но неэффективна), является не более успешной, чем фирма, которая достигла низких затрат

на единицу продукции, но не имеет оборудования, которое может быть приспособлено для удовлетворения меняющихся запросов потребителя (эффективна, но недействительна).

Возникает вопрос: можно ли дать на эти проблемы однозначный ответ? Почти все действия в бизнесе в чем-то эффективны и в чем-то действительны.

Путь к успеху в бизнесе открывается для фирмы, даже если она работает только чуть более эффективно и действительнее, чем другие фирмы или чем она работала раньше. Таким образом, даже очень незначительные достижения в снижении себестоимости (повышение эффективности) или в увеличении доли участия в рынке (действительности) могут существенно повысить прибыльность фирмы и другие показатели ее успеха.

В какой-то мере разобраться в этом вопросе могут помочь исследования двух крупных американских специалистов по менеджменту Т. Питерса и Р. Уотермена, которые считают **ключевыми следующие характеристики менеджмента.**

1. Ориентация на действие, на достижение успехов. Передовые компании могут подходить к принятию решений аналитически. Во многих из этих компаний стандартная процедура деятельности такова: «Делай это, проверяй то, испытывай это». Старший управляющий «Диджитал Эквипмент Корпорэйшн», например, говорит: «Когда мы сталкиваемся с большой проблемой, мы хватаем десяток надежных парней и засаживаем их на неделю в комнату. Они выходят с готовым ответом и затем реализуют его практически». Такие компании и экспериментируют первыми. Вместо того, чтобы позволять 250 инженерам и сбытовикам разобщено работать над новым продуктом в течение 15 месяцев, они формируют группы по 5-25 человек и подвергают идеи проверке на потребителя, часто с использованием недорогих опытных образцов в пределах нескольких недель. Поражает богатый арсенал практических методов, которыми пользуются образцовые компании, чтобы сохранить свою динамичность и избежать неповоротливости, которая появляется по мере увеличения размеров фирмы.

2. Лицом к потребителю. Образцовые компании учатся у людей, которых они обслуживают. Они предлагают потребителям необыкновенно высокое качество товаров, хорошее обслуживание и надежность. Они преуспели в специализации своих товаров. Вице-президент IBM по маркетингу Ф. Роджерс говорил: «Стыдно, что еще во многих компаниях хорошее обслуживание является исключением». Но не так обстоят дела в лучших компаниях. Здесь каждый вовлечен в общее дело. Многие новаторские компании получили свои лучшие производственные идеи от своих клиентов. Это происходит в результате того, что они внимательно и постоянно прислушиваются к потребителям.

3. Самостоятельность и предприимчивость. Компании, склонные к нововведениям, стремятся к тому, чтобы в организации было много лидеров и рационализаторов. Так, компания ЗМ описывается в литературе как «настолько ориентированная на инновации, что сама атмосфера в ней отличается от принятой в крупной корпорации и, скорее,

представляет собой сеть лабораторий и уютных местечек, заполненных возбужденными изобретателями и бесстрашными предпринимателями, которые позволяют своему воображению летать во всех направлениях». Они не пытаются держать всех в узде, чтобы ограничить творчество. Они поощряют оправданный риск и поддерживают интересные начинания.

4. Производительность - посредством людей. Образцовые компании относятся к рядовому персоналу как к главному источнику качества и роста производительности. Они не одобряют установок типа «мы и они» в области трудовых отношений и не считают капитальные вложения основным источником повышения эффективности. Председатель «Тексас Инструменте» М. Шеферд говорит об этом так: «...в каждом рабочем нужно видеть источник идей, а не только рабочую пару рук». Каждый из его 9000 работников, участвуя в кружках качества, вносит свой вклад в достижения компании в сфере производительности.

5. Связь с жизнью, ценностное руководство. Бывший председатель IBM Т. Уотсон говорил, что «основная философия организации играет гораздо большую роль в ее достижениях, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура, нововведения и соблюдение сроков». Т. Уотсон и В. Хьюлетт из HP прославились своими посещениями заводов. РэйКрок из «Макдональда» регулярно посещал закусочные этой фирмы и оценивал их по критериям, которые компания считает важными (качество, обслуживание, чистота и ценность).

6. Верность своему делу. Роберт Джонсон, бывший председатель «Джонсон энд Джонсон», говорит так: «Никогда не вступайте в дело, если вы не знаете, как его вести». Или, как сказал Эдвард Харенсс, бывший главный управляющий в «Проктер энд Гэмбл»: «Эта компания никогда не отрывалась от своей основы. Мы стремимся быть всем, чем угодно, но только не конгломератом». Хотя и было несколько исключений, когда фирмы разумно занимались бизнесом, который они не знали.

7. Простота формы, минимальный штат управления. Как ни велики были в большинстве своем компании, которые обследовались, формально они не управлялись с помощью матричной организационной структуры, а те немногие, которые пытались применить эту форму управления, от нее отказались. Внутренние структурные формы и системы образцовых компаний отличаются изысканной простотой. Высший уровень управления малочислен. Нередко можно найти корпорации со штатом управления менее 100 человек, обслуживающим предприятия с многомиллиардными оборотами.

8. Свобода и жесткость одновременно. Лучшие компании являются одновременно централизованными и децентрализованными. По большей части, как мы говорили, они распространяют автономию вплоть до цехов и групп разработчиков продуктов. Кроме того, они - фанатики централизации в том, что касается немногих стержневых ценностей, которым они привержены. Компания ЗМ отличается открыто организованным хаосом, окружающим своих лидеров в производстве. Однако, как утверждает один аналитик, своих главных установок она придерживается чуть ли не с религиозным фанатизмом.

В компании «Диджитал» хаос так бросается в глаза, что один администратор отметил: «Ничтожное количество людей здесь знают, на кого они работают». Однако культ надежности продукции «Диджитала» почитается так ревностно, что человеку со стороны трудно себе это представить.

Внимательный взгляд на эти восемь характеристик лучших компаний проясняет, что поиск блестящих успехов начинается с задач управления. Все свойства, упомянутые Т. Питерсом и Р. Уотерменом, являются характеристиками управленческой деятельности, мастерства и функций. Т. Питере и Р. Уотермен были подвергнуты критике за то, что они не принимали во внимание другие факторы, способствующие успеху, включая технологические преимущества, национальную политику и культурные нормы. Конечно, они установили некоторые философские ориентиры, которые помогают в управлении компанией в современном конкурентном окружении, но их самый значительный вклад состоял в том, что они подчеркнули жизненную важность овладения основными функциями менеджмента и основными видами мастерства.

1.4. Тенденции управления персоналом на современном этапе

1.4.1. Концепции кадровой функции в организациях

Управление людьми, как главная задача менеджмента в организациях, всегда основывается на совокупности основополагающих исходных теоретических и эмпирических предпосылок, формирующих парадигму, на базе которой строится система управления человеком в организации.

Выделяют 4 концепции кадровой функции в организациях:

- 1) использование трудовых ресурсов;
- 2) управление персоналом;
- 3) управление человеческими ресурсами;
- 4) управление человеком.

Табл. 1. Система управления человеком в организации

	Система 1	Система 2		Система 3
Парадигма	Экономическая	Организационная		Гуманистическая
		Административная	Социальная	
Роль человека	Фактор производства	Ресурс организации		Главный субъект организации
Место человека	элемент процесса труда	элемент формальной структуры	элемент социальной организации	член организации - семьи
функция менеджмента	использование трудовых ресурсов	управление персоналом	управление человеческими ресурсами	управление человеческим существом
содержание	организация труда и	частичное	комплексное	самоуправление

управления	зарплаты	управление «жизненным циклом» человека	управление человеческими ресурсами	
подразделение	отдел ОТИЗ	кадровая служба	служба управления человеческими ресурсами	вся организация
главный рычаг	зарплата	полномочия и ответственность	Мотивация	организационная культура
стимулирование	оплата рабочего времени	принцип «заслуг»		качество трудовой жизни
теоретическая основа	экономическая теория Тейлоризма	бюрократическая теория организаций	постбюрократическая теория организаций	социальная психология и философия японского менеджмента
обучение	первичная подготовка	подготовка и повышение квалификации	развитие управляющий	обучение на рабочем месте
современные примеры применения	массовое производство, рутинная технология	средние и крупные фирмы обычных отраслей	средние и крупные фирмы высокотехнологичных отраслей	малое предпринимательство, фундаментальная наука

Кардинальная смена парадигм (см. Табл. 1) от экономической (система I) к организационной (система II) произошла на Западе в начале нынешнего века. В советской России в явном виде это случилось лишь в конце 60-х гг., хотя неявно бюрократическая разновидность организационной парадигмы (при категорическом отрицании собственно «теорий бюрократии») присутствовала и достаточно успешно применялась в административно-командной системе в течении века в 30-60-е гг. До сих пор бюрократическое организационное мышление, по-видимому, доминирует в обыденном сознании российских менеджеров, хотя на практике происходит его эрозия как в негативном (из-за ослабления государственных структур), так и в позитивном (из-за развития демократии и предпринимательства) планах.

Последнее свидетельствует о постепенном проникновении в наше российское сознание социальных концепций организации в рамках системы II, а теперь уже и новой гуманистической парадигмы (система III), что в наших условиях является, с одной стороны, спонтанной и причудливой реакцией на освобождение от оков тоталитаризма, с другой - возвращением к российской гуманистической традиции коллективизма, христианства, сострадания. На Западе же умеренное распространение системы III выглядит эволюционным продолжением теорий пост-бюрократических организаций (60-е гг.), которое получило новый импульс развития на рубеже 80-х гг. в связи с пристальным изучением японского опыта управления.

В основе гуманистической парадигмы заложена предпосылка о том, что человек - это главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Эта философия официально провозглашается (хотя не всегда и не во всем реализуется) лидерами японского менеджмента.

В этом случае человек, в принципе, рассматривается как член «организации - семьи», а функция менеджмента состоит в «управлении человеческим существом».

Согласно этому подходу, не человек существует для организации, а организация для человека, сообразно желаниям и способностям которого строятся ее стратегии, структуры, системы и внутриорганизационные отношения. В центре координации совместных усилий находится самоуправление членов организации, в котором в той или иной степени участвуют все, приобретение квалификации ведется прежде всего посредством опыта (обучения на рабочем месте), главным рычагом воздействия на людей является «жесткая» организационная культура. В это понятие вкладывается, по меткому определению одного из европейских экспертов, как бы «запрограммированный коллективный разум» членов организации в отношении понимания ее миссии и целей, доминирующих ценностей (что хорошо, что плохо), согласия по поводу отношения к трудовым обязанностям, принятым в коллективе стереотипам поведения, сложившимся шаблонам отношений между начальниками и подчиненными, коллегами, всеми людьми в организации и в отношении других подобных социальных аспектов организации. Суть и состояние организационной культуры как раз и отличает одну организацию от другой. Именно этот аспект, тесно примыкающий к психологическому климату (чувству удовлетворенности членов организации), выходит на первое место в совокупности факторов, которые, в конечном счете, определяют «качество трудовой жизни».

Такого рода парадигму можно было бы отнести к «организационному идеализму» - феномену, существующему лишь в теории, а не на практике (разве что воплощаемому в некоторых творческих организациях). Однако серьезно относиться к ней заставляют не только работы теоретиков организации гуманистического толка, но и всем известные успехи, с одной стороны, японского (и вообще восточного) менеджмента, концептуально воспринимающего эту парадигму, с другой - жизнеспособность малого (в частности, семейного, весьма гуманизированного) бизнеса, значение которого в странах с рыночной экономикой все более возрастает по всему миру.

Концепции, характерные для системы III, могут иметь серьезное значение для российской управленческой мысли и отчасти для управленческой практики не только своей прагматической ценностью, но и обозначением некоторого ориентира в проводимых реформах и будущем развитии. Они хорошо согласовываются с философскими взглядами россиян на жизнь, хотя и противоречат все еще распространенным административно-командным стереотипам представлений об эффективном руководстве предприятиями и организациями.

1.4.2. Развитие центров управления персоналом в странах Западной Европы, в США и Японии (Травин В.В.)

В последнее время методы и формы работы кадровых служб на предприятиях развитых капиталистических стран претерпевают существенные преобразования, связанные, прежде всего, с широким внедрением электронно-вычислительной техники. Изменились роль и место этих служб в управлении производством: узко-распорядительские функции сменились управленческими, методы руководства стали более гибкими, углубился анализ внутрифирменных связей.

В современной теории и практике управления персоналом на фирмах индустриально развитых стран доминируют два основных диаметрально противоположных подхода к содержанию организации этой работы (табл. 2).

При «американском», или «рыночном», подходе средства управления персоналом ориентированы главным образом на внешний рынок труда, состояние экономики, спрос на конкретный товар и т.д.

Данный подход сформировался в условиях, когда избыток рабочей силы и высокая безработица создавали огромный резервуар, из которого предприниматели могли черпать необходимое число рабочих рук, а правительственные программы социального обеспечения создавали буфер для увольняемых и снижали социальную напряженность.

Табл. 2 Подходы к управлению персоналом

Американские фирмы	Японские фирмы
Соответствие работника требованиям рабочего места: функциям, задачам, должностным обязанностям; условиям труда; требованиям к трудовому поведению	Ориентация на качество образования и личностный потенциал работника
(ориентация на текущие задачи)	(ориентация на длительную перспективу)

При «американском», или «рыночном», подходе средства управления персоналом ориентированы главным образом на внешний рынок труда, состояние экономики, спрос на конкретный товар и т.д.

Данный подход сформировался в условиях, когда избыток рабочей силы и высокая безработица создавали огромный резервуар, из которого предприниматели могли черпать необходимое число рабочих рук, а правительственные программы социального обеспечения создавали буфер для увольняемых и снижали социальную напряженность.

В этих условиях в качестве основного фактора повышения эффективности производства рассматривалось постоянное совершенствование технологии, и работник воспринимался как приложение к производственным процессам, «винтик», автоматически вращающийся в строго отведенных ему границах и по четко сформулированным правилам. Соответственно выработались и закрепились принципы управления персоналом, адекватные этим представлениям.

Традиционно в индустриальных структурах стран, подобии Канаде и США, как малые, так и крупные фирмы придерживались открытой политики «входа-выхода», означавшей, что процедуры подбора кадров не были слишком сложными, так как рабочий мог быть уволен или перемещен, если этого требовали экономические обстоятельства. Предполагалось, что внедрение новых технологий может быть спланировано без особого учета отношения к ним рядовых работников. В силу изложенных взглядов политика

управления персоналом ограничивалась такими инструментами, как наем и увольнение работников, зарплата, надзор, регулирование условий труда. Значительно меньшее внимание уделялось мотивационным и социальным факторам, среди которых признание заслуг, распределение ответственности, система поощрения. Конкурентный успех фирмы при данном подходе зависел главным образом от решений в области технологии и маркетинга, а характеристики кадрового потенциала имели второстепенное значение.

«Успокаивающее» действие экономических успехов (прежде всего в американских корпорациях) приводило к тому, что многие негативные черты такой модели управления персоналом не замечались. Между тем при ориентации на избыточную низко-квалифицированную рабочую силу должности проектировались так, чтобы их могли занимать люди без серьезной профессиональной подготовки. Необходимость согласования многих видов работ привела к росту управленческих функций и разрабатыванию управленческой иерархии.

Руководители низового и среднего звена управления фирмами, загруженные работой по оперативному руководству производственным процессом, все в большей степени вынуждены были делегировать наверх не только вопросы стратегического плана, но и решение текущих проблем. Характерной особенностью управления становилась ситуация, при которой небольшая группа высших управляющих принимала решения, которые становились обязательными для «серой массы» исполнителей – рядовых работников фирм. Соответственно сформировался определенный стиль поведения этой категории работников – нежелание проявлять инициативу, брать на себя ответственность, рисковать. Работник как бы прятался за спину всей организации, растворялся в массе, получал возможность уйти от личной ответственности. Обратной стороной этой позиции исполнителей стало усиливающееся противоборство отношений «управляющие – рабочие», «управляющие – исполнители». Однако наряду с этими негативными чертами «рыночный» подход к управлению персоналом вооружал работодателей эффективным средством управления численностью работников, позволявшим компенсировать издержки, связанные с конкуренцией на рынке труда, высоким оборотом кадров и сопротивлением технологическим переменам.

«Гром грянул», когда японские фирмы стали вытеснять американские на внешнем рынке главным образом из-за высокого качества своих товаров. Оправившись от шока, американские ученые и менеджеры стали углубленно изучать причины создавшегося положения. Оказалось, секрет прост – японский менеджмент в передовых фирмах базируется в первую очередь на учете человеческого фактора.

Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с «человеческим лицом», вовлекая всех работников в дела предприятий и фирм, в изготовление качественной продукции с низкими издержками. На многих предприятиях Японии управленческий персонал и рабочих призывают к тому, чтобы исполнитель каждой операции рассматривал исполнителя последующей операции как своего потребителя и поэтому выполнял свою часть производственного процесса особенно тщательно.

Эти качественные изменения в менеджменте на многих японских предприятиях, учитывающие психологию людей и их социальный статус, не могли не дать толчка кардинальному совершенствованию традиционных методов управления кадрами в других странах с развитой экономикой. Предпосылки такого совершенствования созрели повсюду, так как с ростом квалификации и самосознания работников как творческих личностей, вовлеченных в постоянно усложняющийся производственный процесс, все больше проявлялся кризис между сложившимся рационалистическим и новаторским стилем поведения персонала.

Таким образом, современное «прозрение» менеджмента связано с осознанием необходимости включения человеческого фактора в систему управления, опоры на развитие творческих способностей работников и самореализацию их личности.

Наиболее острой критике подвергается американский менеджмент, обвиняемый в отсутствии научных основ управления персоналом. На специальных слушаниях в Конгрессе США прямо признавалось, что традиционные принципы управления не являются достаточными для обеспечения нужной производительности труда и качества продукции.

В результате исследований по совершенствованию управления западными учеными в последние годы разработаны подходы, методы и приемы современного менеджмента, позволяющие учесть и компенсировать отрицательные последствия традиционного технократического управления. Обращение к человеку в рамках развития современного менеджмента заставило уделить особое внимание подбору управляющих, главной задачей которых становится умение не столько единолично находить правильные решения и брать на себя все вопросы, сколько создавать атмосферу творческого поиска в руководимом коллективе. В этом кроется большой смысл, так как сами подчиненные вовлекаются в процесс разработки, а главное – реализации решения, воспринимаемого уже ими или как собственное, или как лучшее из всех.

Нынешний этап перестройки корпоративного управления революционен в том смысле, что изменениям подвергаются, прежде всего, психология управляющего, стиль его хозяйственного поведения, происходит переоценка менеджерами своего места и роли в системе управления. Речь идет о способности управляющих вести дело так, чтобы их подчиненные постоянно чувствовали к себе уважение, были причастны к решению возникающих проблем, не испытывали помех в созидательном труде, полностью неся ответственность за результаты деятельности и чувствуя при этом свою значимость.

Понимание того, что квалификация работников и их желание хорошо работать становятся главной производительной силой и движущим началом производства, повлекло за собой переориентацию стратегии управления крупнейших фирм на мотивацию труда, получение больших знаний, умения, трудовых навыков, инициативы, предприимчивости персонала.

Многие фирмы, особенно крупные, стали уделять серьезнейшее внимание повышению квалификации кадров, специальной подготовке менеджеров, для которых составляются специальные программы, в том числе по выдвижению и подготовке резерва, ротации кадров и др.

Особую роль в использовании трудового потенциала работников в корпорациях стали играть полномочные кадровые службы. Поиск квалифицированных специалистов для кадровых служб идет с помощью прессы, публикующей объявления о наличии вакантных мест в той или иной фирме. От кандидатов на должность руководителя кадровой службы требуются специальная подготовка в области вычислительной техники, знание иностранного языка и т.п. Например, в ФРГ две трети кандидатов на эту должность удовлетворяют этим требованиям, имея, в том числе и юридическую подготовку. Кроме того, руководитель службы должен обладать такими качествами, как контактность, способность добиваться намеченного, компетентность, творческое начало, организаторские способности, аналитическое мышление. Наиболее предпочтительный возраст такого руководителя – от 31 до 40 лет.

Во многих капиталистических странах Европы происходит процесс переоценки места и значения кадровой службы на современном промышленном предприятии. Это обнаруживается тогда, когда накапливаются экономические трудности и возникает необходимость вести сложные переговоры с профсоюзами по вопросам заключения тарифных соглашений, договариваться с местными властями и заниматься массовыми увольнениями. Руководители многих фирм пересматривают свои взгляды на положение службы кадров в рамках фирмы. Работники этих служб должны иметь право участвовать в реализации политики использования трудовых ресурсов на предприятии, в анализе человеческих проблем, предвидеть будущие потребности в новых рабочих местах и ликвидации части старых рабочих мест, изучать новые тенденции, происходящие в обществе в результате экономических, политических и социальных процессов.

Особое значение в выполнении кадровых функций в настоящее время приобретают «человеческие отношения». Для решения соответствующих вопросов на ряде предприятий в составе кадровой службы создается отдельное структурное подразделение.

Исходя из сложившихся условий и развития новых функций, кадровая служба рассматривается в качестве серьезной профессиональной службы, так как для реализации этих функций нужны соответствующие специальные знания, навыки и умения. Учитывая многообразие функций кадровой службы, на крупных предприятиях происходит специализация подразделений внутри этой службы.

Развитие кадровой службы происходит одновременно с развитием самого предприятия, социального законодательства, изменением отношений с профсоюзными организациями и т.д. На крупных фирмах наблюдается централизация кадровых служб. Общим для всех является освобождение руководителей предприятий от повседневных тактических кадровых забот и волнений. Возрастает значение индивидуальных подходов в работе с людьми вместо традиционных коллективных методов решения кадровых проблем.

Основные функции и стадии развития кадрового менеджмента в развитых странах

В крупных фирмах ФРГ кадровая политика проводится специальными службами, численность которых зависит от числа занятых: на 130--150 работников – один сотрудник. В подавляющем большинстве фирм кадровые службы занимаются не только кадровыми вопросами: им вменены в обязанности и некоторые экономические функции, например расчет заработной платы. В последнее время наметилась тенденция к росту численности аппарата кадровых служб на предприятиях.

Немецкое общество по управлению кадрами ежегодно проводит традиционный опрос представителей различных фирм по вопросам, связанным с деятельностью кадровых служб на предприятиях. В ходе одного из таких анкетных опросов представители лишь двух предприятий (число занятых 107 и 318 человек) признали ее отличной, удовлетворительной сочли работники большинства фирм (численность до 2 тыс. человек), пять представителей наиболее крупных предприятий отозвались критически. Предлагалось даже определить значимость каждого из направлений кадровой политики. Ведущее место заняли совершенствование оплаты труда, подготовка и повышение квалификации кадров, значительно меньше значения придавалось методам оценки кадров, развитию системы информирования персонала, проблемам его продвижения по службе.

Совершенствование профессиональной подготовки кадров рассматривается во многих фирмах ФРГ как непрерывный процесс: происходящие повсеместно изменения в области экономики и в других областях постоянно побуждают работников стремиться соответствовать новым требованиям. Администрация фирмы «Адреас Штиль», например, разработала систему развития персонала. Под ней понимается комплекс мер, включающий профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также содействие их продвижению по службе. Все это производится под девизом «обучение в процессе труда». Занятия организуются непосредственно на производстве, и работников используют и строгом соответствии с их квалификацией. Производственное обучение выпускников школ идет по 13 профилям технических и коммерческих специальностей.

По мнению зарубежных специалистов, знаний, полученных в вузе, достаточно на первые 3--5 лет работы, после чего требуется переподготовка. Квалификация рабочих, по данным экономистов, морально устаревает через каждые 10 лет (причем система образования, как показывают оценки, отстает от уровня развития техники и технологии производства на 5--10 лет). Необходимость постоянной переподготовки потребовала создания системы специальных подразделений фирм практически во всех развитых капиталистических странах. Это учебные центры и курсы, отделы кадровой политики, подразделения по разработке нового учебного оборудования, отделы по анализу экономической эффективности обучения и т.п. Систему профессии начальной подготовки рабочих имеют 80% предприятий Японии. Затраты американских компаний на переподготовку и повышение квалификации персонала составляют до 5% прибыли без учета государственных дотаций. А среднее число лет обучения занятых в хозяйстве США

увеличилось за 1970--1985 гг. с 8,6 до 13; объем знаний, приходящийся на одного занятого, возрос в 4 раза.

Автоматизация, как отмечают руководители и специалисты фирм многих капиталистических стран, вызывает беспокойство у персонала предприятий, поскольку влечет за собой значительные изменения в организации производства. Мастера и бригадиры боятся потерять превосходство над рабочими-операторами. И здесь кадровым службам необходимо помочь преодолеть психологический барьер, вести разъяснительную работу среди персонала, организовывать его обучение. Так, на предприятиях Гренобля (Франция) для повышения квалификации мастеров была организована двухлетняя учеба, включающая длительную стажировку в конструкторском бюро. В ходе последней глубоко анализировались проблемы функционирования гибких автоматизированных систем.

Во Франции система переподготовки и повышения квалификации кадров на предприятии строится, как правило, следующим образом:

1. Четко устанавливаются цели и задачи обучения, которые увязываются с общей стратегией фирмы.
2. Организуется обучение руководителей подразделений.
3. Обучение носит практический характер.
4. Обучение проводится оперативно, его результаты периодически оцениваются.
5. Устанавливается баланс между продолжительностью обучения и степенью охвата учебной производственного персонала различных категорий (по мнению специалистов, следует ежегодно повышать квалификацию не менее 30% персонала из каждой профессиональной группы).

подавляющее большинство фирм США в 70-е годы переименовали кадровые подразделения в отделы (службы) «человеческих ресурсов» и ввели новую терминологию в служебную документацию. Службы подготовки кадров были переименованы в отделы (службы) развития «человеческих ресурсов». Соответственно изменились функции кадровых служб. По-прежнему среди их функций сохранились трудовые отношения и учет личного состава, однако уже не они определяют главное содержание работы.

В американских корпорациях еще в 70-е годы сложилось соотношение между численностью кадровой службы и общим числом занятых 1:100. Однако в последнее десятилетие изменился качественный состав кадровой службы. Из каждых 10 работников 6-7 -- специалисты, а не технические исполнители. При этом в крупнейших корпорациях более 30% специалистов имеют дипломы магистров, что свидетельствует о высоком уровне подготовки. В профессиональном отношении преобладают психологи, выпускники педагогических вузов, школ бизнеса.

Среди наиболее значимых нововведений последнего периода:

измерение затрат на «человеческие ресурсы» и их эффективность;

компьютеризация кадровых служб;

развитие форм оплаты на основе оценки результатов труда руководителей и специалистов;

поиск оптимальных организационных структур управления

разработка новых форм и методов работы с резервом и комплектование штата руководителей.

Основными рычагами, используемыми американскими корпорациями в работе с кадрами, и в первую очередь с персоналом управления, являются:

- тщательный отбор кандидатов на управленческие должности;
- систематическая оценка персонала;
- непрерывное обучение, профессиональная подготовка и тренинг;
- развитие сети специализированных фирм, профессиональных обществ и межфирменной кооперации;
- усиление реальной ответственности руководителей за выявление и использование потенциала своих подчиненных.

Кадровая работа в США опирается на развитую исследовательскую базу, консультативную помощь, развитую управленческую инфраструктуру.

1.4.3. Организация деятельности кадровых служб на примере крупных корпораций

На крупных предприятиях службы управления персоналом включают несколько или даже целую группу высших и средних менеджеров. Так, международная корпорация «ЗМ» (от английского названия «Minnesota, Mining & Manufacturing Company» «Миннесота, Майнинг энд Мэньюфэкчуринг») имеет целую систему менеджеров по персоналу, действующих в системе кадровых подразделений разного уровня.

Службы персонала «ЗМ» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении сотрудников, а также при решении общих вопросов развития бизнеса. В последние годы влияние этих служб значительно возросло Система подразделений, осуществляющих управление персоналом развернута на всех уровнях: при главной штаб-квартире, в производственных секторах и отделениях, на предприятиях.

На уровне главной штаб-квартиры корпорации ее подразделения управления человеческими ресурсами подчинены непосредственно *старшему вице-президенту*, который несет ответственность за этот участок работы перед главой «ЗМ».

Возглавляет функциональные службы вице-президент по управлению человеческими ресурсами. Ему непосредственно подчиняются:

- функциональный вице-президент по текущему управлению человеческими ресурсами;

- исполнительный директор по оперативным службам человеческих ресурсов;
- исполнительный директор по стратегическим службам человеческих ресурсов;
- функциональный вице-президент по международным человеческим ресурсам;
- директор по планированию и системам человеческих ресурсов.

Функциональный вице-президент по текущему управлению человеческими ресурсами руководит работой:

- директора по человеческим ресурсам сектора информационных и аудиовизуальных технологий;
- директора по человеческим ресурсам сектора наук о жизни;
- директора по человеческим ресурсам сектора коммерческих и потребительских товаров;
- менеджера по человеческим ресурсам администрации и подразделений контроля качества продукции.

Исполнительному директору по оперативным службам человеческих ресурсов подчиняются:

- директор по взаимоотношениям персонала на производстве;
- директор службы занятости;
- директор по подготовке и повышению квалификации кадров;
- директор по трудовым отношениям;
- директор по назначениям на должности и исследованиям карьеры;
- менеджер по оценке кадров и научным исследованиям в сфере труда.

Исполнительный директор по стратегическим службам человеческих ресурсов руководит работой:

- директора по дополнительным выплатам; а директора по материальному вознаграждению;
- директора службы для высшего управленческого звена; а менеджера консультативной службы «ресурсов высшего управления»;
- менеджера по международным высшим управленческим кадрам.

Функциональный вице-президент по международным человеческим ресурсам работает в тесном контакте с директором по человеческим ресурсам и административным вопросам европейских филиалов.

Директор по планированию и системам человеческих ресурсов отвечает за информационную и аналитическую работу.

Как видно на примере «ЗМ», численность менеджеров, занятых в системе служб управления персоналом, достаточно велика. Эти руководители сочетают в себе черты линейных менеджеров (руководят своими сотрудниками) и менеджеров по персоналу (функционально занимаются работой с кадрами, обеспечением ими производственного процесса). Менеджер по персоналу выполняет целый ряд

функций, достаточно четко обрисовывающих содержание работы с кадрами. Эти функции отражены в следующей его должностной инструкции, весьма типичной для американских некоммерческих организаций.

Организация деятельности кадровых служб на примере российской корпорации «БАЛТИКА».

В 1990 году на базе нового завода Ленинградского производственного объединения пивоваренной и безалкогольной промышленности «Ленпиво» образовано государственное предприятие «Пивоваренный завод «Балтика». В 1992 году началась приватизация предприятия, в процессе которой произошла его реорганизация в открытое акционерное общество. Акционерами тогда стали 28 юридических и свыше 2 000 физических лиц. «Балтик Бевеиджиз Холдинг» (BalticBeveragesHolding AB) стал мажоритарным акционером завода. Компания «БАЛТИКА» стала корпорацией в 1992, после того как произошла реорганизация в открытое акционерное общество. Кроме этого ОАО «Пивоваренная компания «БАЛТИКА» входит в состав иностранной группы «Carlsberg» и сама является корпорацией. Также корпорацию можно охарактеризовать как горизонтально интегрированную структуру, так как объединяет в себе однопрофильные производственные компании.

Структура компании

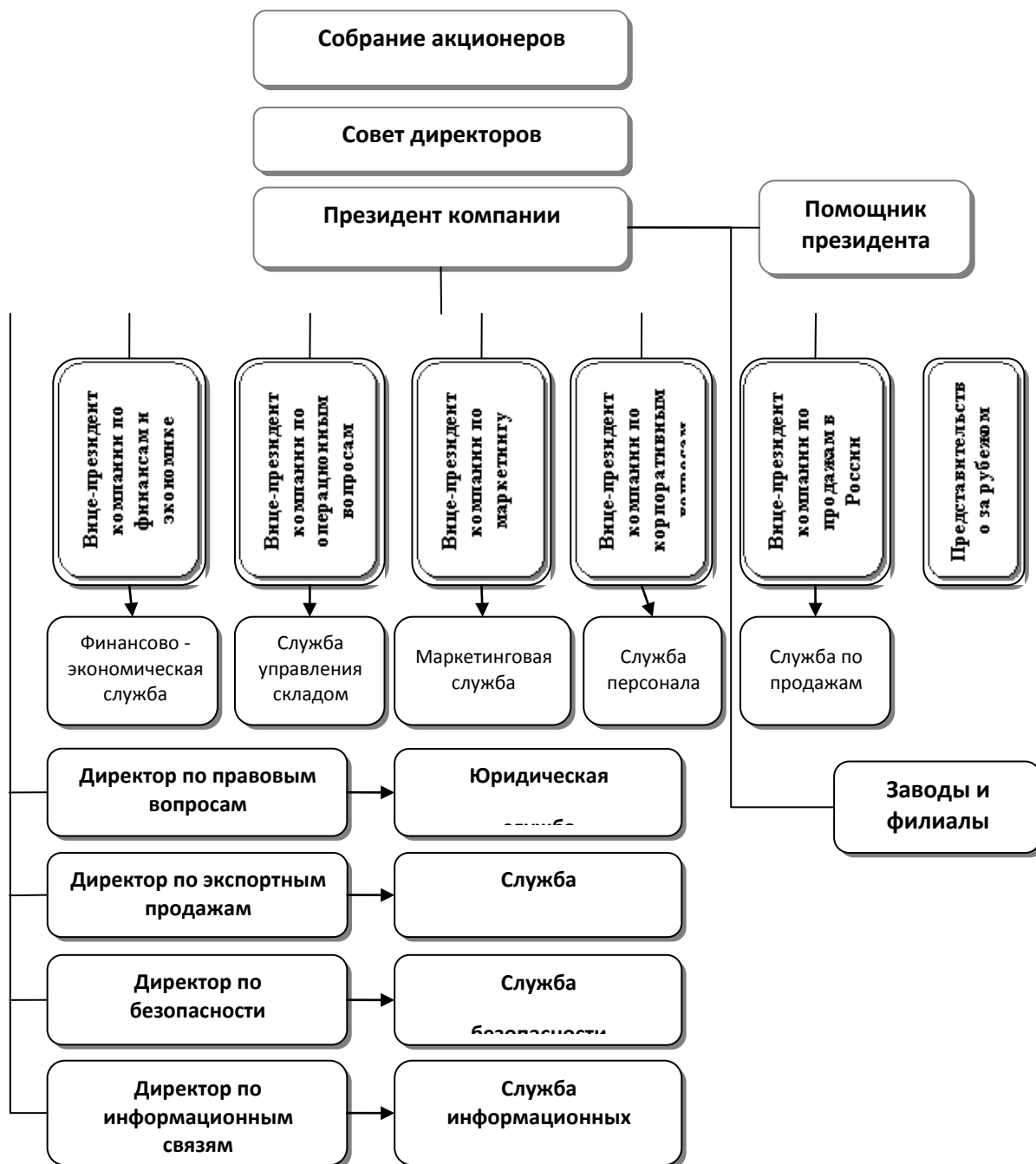


Схема 3. Организационная структура ОАО «Пивоваренная компания «Балтика»

Организационная структура ОАО «Пивоваренная компания «Балтика» представляет собой достаточно сложную смешанную структуру, на верхней ступени иерархии мы наблюдаем линейную подчиненность. Далее, например, вице-президенту по корпоративным вопросам линейно подчиняет директора по персоналу, а ему в свою очередь функционально подчиняются отделы по работе с персоналом штаб-квартиры и начальник отдела персонала завода СПБ. Кроме этого, «БАЛТИКА» включает в себя 11 заводов, которые в структуре выделены отдельными подразделениями.

Из штаб-квартиры компании осуществляется стратегическое руководство корпорацией. Отделы штаб-квартиры построены на основе линейно-функциональной подчиненности. Кадровая служба корпорации является централизованным функциональным подразделением и располагается на высокой ступени иерархии. Сложность данной структуры заключается в достижении синергетического эффекта между всеми подразделениями корпорации, включая дочерние организации.

Особенности организации кадровой службы в ОАО пивоваренная компания «Балтика»

Выполнением кадровых функций в компании занимается целое подразделение.

Организационная структура кадровой службы характеризуется как линейно-функциональная структура:

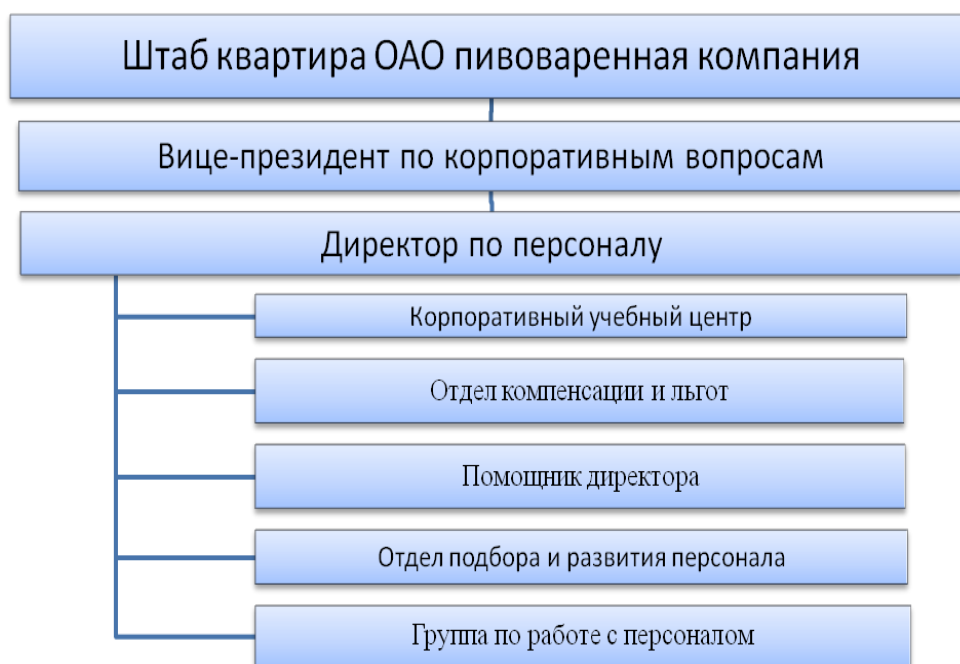


Схема 4. Организационная структура кадровой службы ОАО Пивоваренная компания «БАЛТИКА»

Каждый отдел специализируется на узкой области деятельности, а также функционально взаимодействует со всеми отделами и региональными подразделениями корпорации. Также кадровая служба данного предприятия является централизованной функциональной единицей и располагается на высокой ступени организационной иерархии, что является характерной особенностью российских корпораций. Кадровая служба Штаб-квартиры координирует деятельность отделов кадров в региональных подразделениях и занимается выполнением стратегических задач корпорации. Рассмотрим, взаимодействие между отделами кадровой службы.

Взаимодействие между отделами

Функции кадровой службы в компании выполняют несколько отделов, расположенных в штаб-квартире.

Отделы кадровой службы Штаб-квартиры в ходе исполнения основных функций взаимодействуют со всеми структурными подразделениями. Корпоративный учебный центр, отдел компенсации и льгот, отдел подбора и развития персонала, группа по работе с персоналом являются подразделениями кадровой службы, которые линейно - функционально подчиняются дирекции по персоналу и административным вопросам. Поэтому по всем вопросам, касающихся прямых функций отделов и организационным вопросам обращаются в дирекцию. Например, корпоративный учебный центр взаимодействует с дирекцией по персоналу и административным вопросам по вопросам:

- подбора кадров;
- ежегодной оценки и аттестации работников;
- изменения организационно-штатной структуры отдела;
- административной поддержке командировок, а также обучающих мероприятий и т.д.

Также кадровые отделы взаимодействуют с другими независимыми подразделениями:

- С дирекцией по контроллингу - по вопросам согласования договоров и первичных документов на оплату услуг сторонних организаций.
- С дирекцией по закупкам - по вопросам оформления печатей и штампов Компании, приобретения необходимых материалов и средств.
- С дирекцией по информационным технологиям - по вопросам функционирования программного обеспечения, приобретения и ремонта персональных компьютеров и организационной техники.
- С дирекцией по безопасности – по вопросам оформления пропусков и допусков. Разрешения на внос и вынос материальных ценностей на территорию Компании и т.д.

Как было сказано ранее, Компания имеет свои филиалы/заводы, каждые из них имеют свой отдел по работе с персоналом.

Организация службы по работе с персоналом в региональных подразделениях построена по одним и тем же правилам. В 2008 году в связи с финансовым кризисом корпорация проводит политику сокращения штата, поэтому в данном отделе были сокращены две должности: ведущий специалист по работе с персоналом региональных подразделений, который находился в подчинении у начальника отдела и специалист по работе с персоналом, находившийся в подчинении заместителя начальника отдела. Необходимо отметить, что заместитель начальника отдела персонала региональных подразделений занимается непосредственно заводом «Вена» в Санкт-Петербурге.

Взаимодействие между отделами кадровой службы Штаб-Квартиры и отделами кадровой службы региональных подразделений осуществляется по всем текущим и стратегическим вопросам. Например, с отделом компенсации и льгот:

- По вопросам структуры и численности работников;
- По вопросам уровней оплаты работников;
- По вопросам предлагаемых Компанией компенсации и льгот;
- По вопросам оценки должностей;
- По вопросам выплаты годовых бонусов;
- По вопросам выплаты единовременных премий и т.д.

Важно знать, что между кадровой службой Штаб-квартиры и кадровой службой филиала идет непрерывный поток информации, который осуществляется по средствам единой базы данных «Монолит», интернет портала «Диалог» и телефонных переговоров. В «Монолите» сосредоточена вся информация о сотрудниках компании Штаб-квартиры, так и её филиалов, дочерних фирм и представительств.

Также руководство кадровой службы периодически организует встречи с сотрудниками кадровых служб филиалов по вопросам реализации единых управленческих решений, таких как:

- Разработка и реализация общих принципов кадрового делопроизводства;
- Разработка и реализация кадровой и социальной политик корпорации;
- Разработка и реализация единого кадрового маркетинга;
- Взаимодействие руководства корпорации с профсоюзами и прочими объединениями работников;
- Разработка единого направления реализации кадровых задач (привлечение, развитие, оплата труда, оценка персонала) и т.д.

Таким образом, сотрудники кадровой службы корпорации постоянно поддерживают связь и обмениваются опытом, в результате чего достигается положительный синергетический эффект, который способствует эффективному функционированию кадровой службы, следовательно, и корпорации в целом. Рассмотрим более подробно каждый отдел кадровой службы, разберем функции и задачи, выполняемые отделами.

Функции подразделений кадровой службы

Корпоративный учебный центр

ОАО «Пивоваренная компания «БАЛТИКА», как и большинство корпораций имеет свой корпоративный учебный центр. В корпоративном учебном центре работают менеджер и специалист по обучению, которые, подчиняются руководителю корпоративного учебного центра, который в свою очередь подчиняется директору по персоналу. Обозначим основные функции, которые выполняет данное подразделение.

Функции корпоративного учебного центра:

- разработка стандартов компании по обучению работников;
- выявление потребности в обучении работников для эффективного использования ими должностных обязанностей;
- планирование обучения работников в соответствии с выявленными потребностями;
- выбор форм и методов обучения работников в соответствии с планом и бюджетом обучения;
- постоянный анализ эффективности проводимого обучения;
- совершенствование программ и подходов к обучению;
- взаимовыгодное взаимодействие и выбор поставщиков услуг по обучению;
- учет данных и ведение отчетности по обучению сотрудников;
- необходимое взаимодействие с руководителями и сотрудниками и их консультирование по вопросам обучения и т.д.

Компания делает акцент на всестороннем развитии своих сотрудников. Корпоративный учебный центр «Балтики» реализует программы обучения для сотрудников всех должностей и подразделений, как в Санкт-Петербурге, так и на других производственных площадках компании.

Ежегодно руководители высшего звена компании участвуют в программах ведущих российских и зарубежных бизнес-школ, проходя обучение, в том числе, и по программам МВА.

В 2006 году более 180 руководителей среднего звена ОАО «Пивоваренная компания «Балтика» приняло участие в корпоративной программе развития управленческих кадров. Кроме того, были разработаны и внедрены внутренние программы развития бизнес-навыков, которые реализуются сотрудниками Корпоративного учебного центра ОАО «Пивоваренная компания «Балтика» (тайм-менеджмент, навыки презентации, навыки работы с офисными ПК, приложениями и др.). Для руководителей различных подразделений организуются внутренние курсы по корпоративным финансам, тренинги, тимбилдинги.

В 2006 году был введен регулярный вводный курс для всех новых сотрудников Штаб-квартиры и филиалов.

В Корпоративном учебном центре применяются разнообразные формы обучения: начиная с индивидуального коучинга и заканчивая бизнес-симуляциями. Корпоративный учебный центр также активно сотрудничает с ведущими российскими школами пивоварения. Кроме того, «Балтика» имеет возможность отправлять сотрудников на обучение в Данию, на предприятия компании Carlsberg.

Отдел компенсации и льгот

В данном отделе работают менеджер, ведущий специалист, специалист 1 категории по компенсации и льготам, которые подчиняются начальнику отдела компенсации и льгот. Перед данным отделом стоят следующие задачи и функции.

Задачи и функции Отдела Компенсаций и Льгот:

- создание и поддержание конкурентоспособной системы компенсации и льгот для привлечения и удержания лучших специалистов;
- разработка политики и процедур в области компенсации и льгот;
- формирование бюджета и прогнозов по численности и заработной плате;
- контроль расходования средств на оплату труда, компенсации и льготы;
- методическое сопровождение сдельной системы оплаты труда, разработки и контроля качества норм труда;
- контроль соблюдения действующего трудового законодательства и т.д.

Важная роль данного отдела заключается в выполнении социальных программ компании. Каждый работник «Балтики» имеет социальный пакет.

Таким образом, отдел компенсации и льгот выполняет одну из главных задач компании, которая заключается в создании идеальных условий для работы каждого сотрудника.

Отдел подбора и развития персонала

Как и в других корпорациях данный отдел занимается разработкой и проведением собственных программ подбора и развития персонала, а также пользуется услугами сторонних организаций для осуществления этих целей. В отделе подбора и развития персонала трудятся четыре сотрудника во главе с начальником отдела подбора и развития: менеджер по оценке персонала, менеджер по подбору персонала, специалист по развитию персонала и специалист по подбору персонала. Таким образом, каждый специалист занимается своей определенной областью деятельности. Определим функции и задачи данного отдела.

Задачи и функции отдела подбора и развития персонала:

Проведение тендеров, выбор поставщиков услуг по подбору, оценке и развитию персонала, заключение договоров и оформление документов на оплату услуг;

- прием заявок на подбор персонала от подразделений и определение источников и методов подбора;
- организация и проведение интервью, входной оценки кандидатов на вакансию;
- организация и координация оценки деятельности сотрудников;
- осуществление планирование карьеры сотрудников с помощью современных методик и инструментов;
- внедрение программы и системы формирования кадрового резерва и планирование преемственности должностных позиций;
- осуществление подбора стажеров и практикантов в соответствии с потребностями подразделения компании;
- выполнение приказов и распоряжений руководства компании, а также других отдельных служебных поручений и т.д.

Компания ставит перед собой цель развивать сотрудников в тех областях, где они могут принести наибольшую пользу. В ситуации, когда внутренних ресурсов недостаточно, компания ориентируется на внешний поиск и привлекает специалистов из других крупных FMCG-компаний (компании, специализирующие на товарах широкого потребления, такие как продукты питания, бытовая химия, пиво и сигареты и т.д.) для внедрения нового опыта и свежих идей. Информацию о существующих вакансиях каждый сотрудник может найти на корпоративном портале или на доске объявлений. Компания также осуществляет электронную почтовую рассылку со списком вакантных должностей.

Отдел разрабатывает различные программы по привлечению молодых специалистов. Например, программа «Звезды Балтики», которая стартовала осенью 2008 года. Продолжительность программы - 1 год.

Данная программа дает возможность молодым специалистам попробовать себя в следующих направлениях:

- логистика;
- информационные технологии;
- маркетинг;
- производство.

За это время будущие работники приобретет знания и навыки работы в компании - лидере FMCG сектора всей Восточной Европы, получит возможность ротации в разных отделах одной Дирекции, учится работать над реальными бизнес-проектами под наставничеством опытных менеджеров и в случае появления вакансии в отделе получит возможность перейти в штат компании.

Отдел подбора и развития решает очень важную стратегическую задачу в рамках компании, с помощью нематериального стимулирования повышается производительность

труда, сокращаются затраты на производство. В корпорации для каждого направления деятельности разработаны и постоянно совершенствуются специальные программы. Например, для службы продаж с 2007 года проводится программы «Лидеры Балтики», направленная на стимулирование сбыта. Совместно с менеджерами по развитию в регионах отдел оценивает командные и личные результаты сотрудников по ключевым показателям: объем продаж, доля полки, количество ключевых клиентов и т.д. Итоги подводят ежемесячно, на основе которых победителей награждают посещением различных мероприятий (боулинг, кино, пейнтбол и т.д.) и ценными призами. Для реализации политики снижения затрат компании отдел разработал программу «Твоя Идея Работает». В 2008 экономический эффект от реализации одной идеи доходил до 2 млн. рублей.

Группа по работе с персоналом

В данном отделе работают: специалист по работе с персоналом 1 категории и ведущий специалист по работе с персоналом во главе с руководителем группы.

Задачи и функции ГРП:

- учет личного состава предприятия;
- разработка единой по компании «инструкции по введению кадрового делопроизводства предприятия» и изменение в ней в соответствии с законодательной базой;
- внедрение и контроль применение единых положений и политик компании в области трудовых отношений;
- участие в решении вопросов связанных с приемом, увольнением и переводами сотрудников объединенных компаний;
- оформление приема, перевода и увольнения работников Штаб-Квартиры ШК в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами компании. Формирование и ведение электронной базы монолит по указанным кадровым движениям;
- формирование отпусков работников (ШК): составление и ведение графика отпусков, оформление отпусков. Учет отпусков в электронной базе монолит;
- учет, хранение и ведение трудовых книжек работников ШК: приобретение, учет, выдача бланков трудовых книжек и вкладышей в трудовую книжку, заполнение и своевременное внесение изменений и дополнений в трудовую книжку;
- оформление и учет дисциплинарных взысканий к работникам ШК, консультационная поддержка в оформлении дисциплинарных взысканий работников объединенной компании;
- ведение кадрового документооборота по всем кадровым движениям работников ШК и т.д.

Отдел ведет делопроизводство ШК. Кроме того, отдел представляет собой последний пункт при найме в компанию. Ему предшествуют, отдел подбора и развития куда поступает анкета и заявление о желании вступить в определенную должность, проводятся беседы, далее требуется медицинское заключение о состоянии здоровья, прохождение техники безопасности, согласование с непосредственным начальником о требуемой

должности. После чего сотрудника принимают на должность в соответствии с приказом президента компании, который прикладывают к личному делу и производится соответствующая запись в трудовой книжке. Трудовая книжка и личное дело сотрудника также хранятся в группе по работе с персоналом до увольнения сотрудника из компании.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Перечислите основные задачи кадровой службы по управлению персоналом на этапе формирования организации.
2. Назовите основные сферы деятельности по управлению персоналом.
3. В чем заключается главная функция работы с кадрами?
4. Перечислите общие положения должностной инструкции менеджера по кадрам.
5. Объясните разницу понятий «результативность» и «эффективность».

Литература

1. Травин В.В., Магура М.И. Управление человеческими ресурсами 3-е изд. - М., 2009
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. - М.: ИНФРА-М, 1997.
3. Аксенова Е.А. Управление персоналом. М., 1995
4. Заславская Т. И. Решающее условие ускорения социально-экономического развития //ЭКО. 1986.
5. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М., 2002

Тема 2. Планирование трудовых ресурсов

Целевая установка: В ходе изучения данной темы студенты должны усвоить основные методы прогнозирования и планирования ресурсов в организации. Тщательная работа над текстом данной главы позволит читателям овладеть таким важным кадровым инструментом как анализ работы, ознакомиться с целями, этапами и методами сбора информации для анализа работы. Кроме того, нами будут проанализированы основные пути и способы поиска персонала в организацию. Мы также остановимся на традиционных и современных методах привлечения работников, рассмотрим преимущества и ограничения каждого из представленных методов.

После изучения данной темы слушатели смогут:

- ◆ объяснить причины выбора различных средств привлечения персонала;
- ◆ охарактеризовать основные этапы кадрового планирования;
- ◆ создавать эффективные макеты объявлений о требуемых вакансиях.

В лекции рассматриваются следующие вопросы:

2.1. Осознание потребности в персонале

2.2. Анализ работы

2.3. Поиск и привлечение персонала

2.4. Области поиска персонала

2.5. Средства поиска персонала

Контрольные вопросы для самопроверки

2.1. Осознание потребности в персонале

Одной из основных функций управления персоналом является планирование персонала – предварительное осмысление и фиксация тех мероприятий, которые необходимо осуществить в основных областях работы с персоналом. Необходимость планируемой, целенаправленной политики в области персонала обусловлена тем, что не в любое время можно найти сотрудников с необходимыми знаниями и навыками, а излишний персонал невозможно использовать с полной отдачей. Стратегия кадровой политики зависит от имеющихся кадровых ресурсов, конкретизируется в планах по развитию кадрового потенциала и формированию кадрового резерва. Потребность в персонале, как и других видах ресурсов, зависит от многих условий. Поскольку персонал – это особый и самый важный вид ресурсов, а качества сотрудников не поддаются точному измерению, планировать и измерять потребность в персонале намного сложнее, чем в материальных и финансовых ресурсах.

Шкатулла В. И. указывает, что на потребность в персонале влияют такие обстоятельства, как: динамика и прогноз состояния рынка, на котором оперирует организация (перспективы деловой активности и расширения или сужения рынка товаров, услуг фирмы), ее внутренние ресурсы, в том числе человеческие, их развитие (наличие и размер резервов); политика в области производства, персонала и экономики, состояние рынка труда по требующимся профессиям (соотношение спроса и предложения, цена работников) и т.д.

Обычно потребность в персонале определяется на стадии подготовки бизнес-плана. На подготовительной стадии осуществляется согласование перспектив организационно-экономического и производственного развития фирмы, сбор заявок от руководителей на комплектование их подразделений. Исходя из оценки состояния факторов, влияющих на потребность фирмы в персонале, разрабатывается кадровая политика компании на планируемый период: предстоящие набор, в том числе квалифицированных специалистов, перемещения, сокращения, изменения в системе мотивации и оценки результатов, повышение уровня безопасности труда и т.д. Для того чтобы обеспечить организацию необходимым кадровым ресурсом, важно разработать адекватную задачам ситуации во внешней среде и технологии деятельности структуру фирмы, рассчитать потребность в персонале. Для разработки программ найма необходимо провести анализ кадровой ситуации в регионе, разработать процедуры привлечения и оценки кандидатов, провести адаптационные мероприятия по включению новых сотрудников в организацию.

Определение потребности в персонале. Процесс принятия на работу начинается с понимания потребности в новом персонале. Обычно это происходит следующим образом: менеджер представляет заявку в отдел по управлению персоналом, в которой говорится о необходимости заполнить свободную вакансию. Вакансия должна быть определена через должностные обязанности и особенности работы. Этот процесс должен совпадать с планами организации относительно персонала. При определении потребности в персонале следует учитывать как количественную, так и качественную потребность в кадрах. Планирование трудовых ресурсов представляет собой несколько отдельную функцию в системе управления персоналом, но как было отмечено выше, все функции взаимосвязаны, а многие авторы при рассмотрении вышеуказанных процессов объединяют планирование персонала, поиск и отбор в один блок задач, стоящих перед службой персонала. Планирование включает в себя оценку наличных ресурсов, прогнозирование будущих потребностей в персонале на предприятии и разработку программы удовлетворения этих потребностей. Для найма новых работников руководство должно знать, какие функции они будут выполнять, в связи с чем, должен проводиться анализ содержания работы. Он является краеугольным камнем в управлении трудовыми ресурсами, т.к. именно оценка всех специальностей дает надежное основание для принятия будущих решений о найме, отборе, назначении заработной платы, оценке деятельности и повышения в должности.

2.1.1. Цели кадрового планирования

Планирование человеческих ресурсов - процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определение когда, где, сколько, какие сотрудники потребуются организации. План человеческих ресурсов служит основой подбора персонала. Кадровое планирование предполагает разработку плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

Потребность в кадрах организация удовлетворяет в процессе их набора (привлечения), политика которого исходит из требований к кандидатам и величины отведенных на эти цели средств.

Процесс планирования трудовых ресурсов, для удобства, разделяют на три этапа:

- 1) Оценка существующих ресурсов.
- 2) Оценка будущих потребностей в трудовых ресурсах.
- 3) Разработка мер по удовлетворению будущих ресурсов.

На первом этапе руководству необходимо определить, сколько сотрудников занято выполнением каждой операции. Помимо этого необходимо оценивать и качество труда работников. Некоторые компании разработали систему инвентаризации трудовых навыков сотрудников. Данная система предусматривает регистрацию навыков служащих с указанием числа сотрудников, обладающих данными навыками. На втором этапе выполняется прогнозирование численности и уровня квалификации сотрудников, необходимого для достижения среднесрочных и перспективных целей. На данном этапе необходимо учитывать тенденции в области занятости, а также прогнозы развития рынка в целом. На третьем этапе, оценив будущие потребности, руководство должно разработать меры по их удовлетворению. Программа должна содержать конкретные мероприятия и график их выполнения. К таким мероприятиям можно отнести: работа по найму новых сотрудников, курсы по повышению квалификации, работа с будущими выпускниками ВУЗов.

2.1.2. Особенности прогнозирования потребности в персонале

Для эффективного прогнозирования персонала руководство должно учитывать естественную динамику: увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска и т. д. Отдел персонала должен выявлять эту динамику и заблаговременно предсказывать изменения.

Существуют различные методы прогнозирования и планирования потребности в персонале, которые используются в практике кадрового менеджмента. Наиболее простым методом планирования служит экстраполяция - перенесение сегодняшней ситуации в будущее. Этот метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций, действующих в стабильной окружающей среде. Метод скорректированной экстраполяции учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников, повышение производительности труда, повышение цен и т.д.

Для определения потребности в человеческих ресурсах можно прибегать к экспертным оценкам. Экспертами могут выступать руководители подразделений, а отдел персонала собирает, обрабатывает и анализирует эти данные. Преимущество метода экспертных оценок заключается в участии линейных руководителей; их знания и опыт делают план

более реалистичным и весомым. В то же время ограничение метода обусловлено трудоемкостью его реализации, а также субъективностью суждений линейных руководителей.

Еще один метод - компьютерное моделирование, которое позволяет одновременно использовать методы экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребность организации в человеческих ресурсах.

На практике также часто используются такие методы, как управленческая оценка и анализ коэффициентов.

Управленческая оценка, по Армстронгу (1988 г), является наиболее часто используемым методом оценки потребностей маленьких организаций в трудовых ресурсах. Метод предполагает, что управляющие обладают суммой знаний, касающихся будущей направленности организации и требует от них анализировать направление ее развития и принимать решения по вопросу, какое количество работников в этом случае может потребоваться. Как отмечает Армстронг, координация может осуществляться снизу вверх или сверху вниз. В координации по принципу снизу вверх мастера/линейные управляющие первого уровня представляют оценки и предложения старшему руководству. В случае координации по принципу сверху вниз высшее руководство может подготовить руководство по планированию для отдельных подразделений, сосредоточивая внимание на будущей направленности. В дальнейшем это поможет организации готовить свои прогнозы.

Анализ коэффициентов включает использование динамики коэффициентов для того, чтобы определить будущие потребности в трудовых ресурсах. Например, производственный отдел имеет 10 операторов и производит ежегодно 10000 приборов. В настоящее время он желает повысить объем выпуска до 20000 единиц в год. При использовании анализа коэффициентов, основанной на информации предыдущих периодов, такой шаг потребует удвоения людских ресурсов. Ясно, что подобный метод полезен лишь в том случае, если информация, на основе которой рассчитывается коэффициент, точна и своевременна.

Инвентаризация квалификаций.

Инвентаризация квалификаций - сбор информации относительно квалификаций сотрудников. Квалификация – это особенности сотрудника, связанные с выполнением более узкого круга функций в пределах своей профессии. Целью сбора информации относительно квалификаций сотрудников является оценка руководства качеством труда своих работников. Некоторые компании, такие как «Аи Ти энд Ти», «Ар Си Эй», «Аи Би Эм», «Рокуэлл Интернейшнл», а также Вооруженные Силы США, разработали систему инвентаризации трудовых навыков или специальностей, которая предусматривает регистрацию профессиональных навыков служащих с указанием количества работников, обладающих ими.

Диаграмма замен. Диаграммы замен включают в себя информацию о квалификации служащих. В виде досье информация собирается на каждого служащего и регистрируется про запас. Данная информация включает в себя: уровень образования, пройденное обучение, этапы развития карьеры, владение иностранными языками, важные навыки, интересы и хобби. Эта информация может использоваться для того, чтобы определить, какие из имеющихся служащих могут соответствовать предполагаемым должностным позициям.

Пирамида продуктивной вербовки.

Некоторые предприниматели используют пирамиду продуктивности вербовки, чтобы определить число необходимых претендентов на определенное количество мест. Как показано на рис. 1., пирамида графически показывает отношение числа людей, которых Вы должны заинтересовать этой работой, к требуемому числу новых служащих. В данном примере компания знает, что в следующем году ей нужно 50 новых бухгалтеров. По опыту известно, что отношение между теми, кому сделано предложение, и теми, кто будет нанят, составляет 2 к 1. Также фирма знает, что отношение между кандидатами, которые будут приглашены на собеседование, и теми, кому сделают предложение, будет 3 к 2, в то время как отношение между кандидатами, приглашенными на собеседование, и кандидатами, пришедшими на него, составляет 4 к 3. Кроме того, отношение между найденными кандидатами и приглашенными составляет 6 к 1. Другими словами, из шести человек, узнающих из рекламы в колледже или из других источников информацию о вакансии, только один получает приглашение на собеседование. Зная это соотношение, фирма может определить, что для того, чтобы пригласить на собеседование 200 достойных кандидатов, необходимо заинтересовать 1200 человек. В результате до интервью доберутся приблизительно 150 человек из приглашенных. Из них 100 получат предложения. А уже из этих 100 половина (или 50) будет принята.

50 - Новые работники

100 - Получившие предложения (2:1)

150 - Интервьюируемые кандидаты (3:2)

200 - Кандидаты приглашенные (4:3)

1200 - Заинтересовавшиеся люди (6:1)

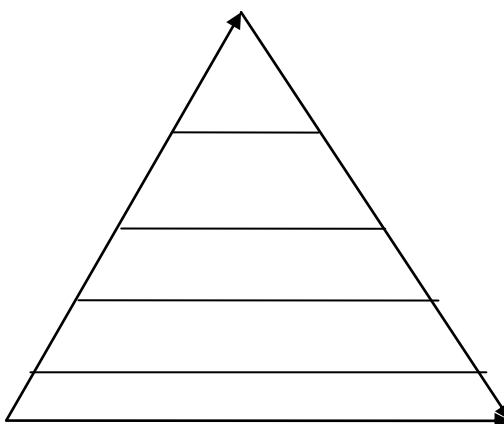


Рис. 1. Пирамида продуктивности вербовки

2.2. Анализ работы

Анализ работы помогает организации отобрать нужного кандидата на вакантную должность. Тщательно подготовленный анализ работы раскрывает, какая квалификация, какие знания, навыки, способности необходимы для успешной работы. Причем анализ работы играет немаловажную роль не только в процессе привлечения и отбора персонала, но и в общей системе управления персоналом. Например, в определении уровня заработной платы, в процессе ротации, повышения сотрудников. Для того, чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно знать, какие задачи они будут выполнять во время работы, и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы. **Анализ работы** - это процедура, посредством которой определяются обязанности и характер работ, а также тип людей (в терминах знаний и умений), которых следует нанять. Анализ позволяет получить данные о требованиях к работе, которые затем используются при создании описания работы (в чем заключается работа) и спецификацией работы (каких людей на нее нанимать). В процессе планирования следует обращать внимание на юридические ограничения. Имеется в виду, например, закон о профессиональной безопасности и охране здоровья в различных отраслях промышленности и т.д. Анализ работы (job analysis), по мнению Р. Матиса (1994), является «систематическим способом сбора и анализа содержания работы, требований к людям и контексту, в котором каждая работа выполняется». Результатом анализа работы становится то, что в зарубежной традиции принято называть «job description» (описание работы) и «job specification» (спецификация работы).

Цель анализа работы.

Анализ деятельности должен дать ответы на следующие вопросы:

- 1) сколько времени необходимо работнику для выполнения основных производственных операций;
- 2) какие производственные операции можно сгруппировать в более общее понятие рабочего места;

- 3) как организовать рабочее место таким образом, чтобы увеличить производительность труда;
- 4) какой режим работы оптимален для данного рабочего места;
- 5) какими характеристиками (особенностями) должен обладать работник для выполнения данной производственной операции;
- 6) как может использоваться информация, полученная в результате анализа рабочего места, для создания программы управления персоналом.

Именно **анализ содержания работы** создает надежное основание для принятия решений о найме, отборе, назначении зарплаты, мотивации, планировании карьеры, разрешении трудовых споров и т.д.

2.2.1. Этапы анализа работы

Анализ работы включает в себя шесть этапов.

Этап 1. Определение цели, для которой будет использоваться информация, полученная при анализе работы. Начинать с установления целей, для которых будет использоваться информация, так как это определяет вид информации и ее источники. Некоторые способы сбора информации, такие как опрос работников о сути работы и ответственности их, хороши для описания работы и подбора работников. Другие методы, используемые при анализе работы (такие как опросный лист для анализа должности, приведенный ниже), не позволяют получить пространную информацию для создания описания работы, но позволяют получить цифровой рейтинг для каждого вида работ, что может использоваться для сравнения одного вида работ с другим при определении размеров компенсации.

Этап 2. Сбор вспомогательной информации. Проанализируйте доступную вспомогательную информацию, такую как структура компании, технологические карты и описание работ.

Организационная структура показывает, как рассматриваемый вид работ соотносится с другими видами работ и его место в общей организационной структуре. В организационной структуре должны быть определены названия каждой должности, посредством связующих линий должно быть показано, кто кому подчиняется и кто с кем общается в процессе работы.

Технологическая карта позволяет подробнее представить ход выполнения работы, чем это можно сделать по структуре организации. В данном случае, например, предполагается, что служащий, отвечающий за управление запасами, получает материальные ценности в виде товаров от поставщиков, принимает заявки на материал от управляющих производством, предоставляет требуемое количество материалов этим управляющим и дает информацию о наличии запасов на складе.

Наконец, описание работы, если такое существует, может послужить хорошей отправной точкой для создания нового скорректированного описания работы.

Этап 3. Выбор репрезентативной должности для анализа. Это необходимо, когда нужно проанализировать большое количество сходных видов работ и когда для этого требуется слишком много времени. Скажем, нужно проанализировать работу всех рабочих сборочного цеха.

Этап 4. Сбор информации для анализа работы. Ваш следующий шаг - это непосредственный анализ работы путем сбора информации о рабочей деятельности, требованиях к поведению наемного работника, условиях работы и личных качествах (таких, как черты характера и способности, необходимые для выполнения работы). Для этой цели Вы можете использовать один из нескольких методов анализа работы, о которых будет рассказываться далее в этой главе.

Этап 5 Анализ работы, проводимый менеджером совместно с ее исполнителем. Анализ работы позволяет получить информацию о сущности и функциях, выполняемых на данном рабочем месте. Эту информацию следует проверить совместно с работником, выполняющим эту работу, а также с его непосредственным руководителем. Проверка информации позволит определить, является ли информация фактически корректной, полной и легкой для понимания всеми заинтересованными лицами. Этот этап анализа может также помочь получить одобрение работником данных, собранных Вами при анализе работы, дав ему возможность подкорректировать Ваше описание его деятельности.

Этап 6. Разработка описания и спецификации работы. В большинстве случаев описание и спецификация работы представляют собой два реальных результата анализа работы. Описание работы - это документ, содержащий информацию о работе, выполняемой на данном рабочем месте и ответственности, а также об особенностях рабочего места, таких как условия труда и безопасность. Спецификация работы содержит информацию о личных качествах, чертах характера, навыках и образовании, необходимых для выполнения работы. Это может быть представлено в виде как отдельного документа, так и составной части описания работы.

2.2.2. Методы сбора информации для анализа работы

Для сбора информации о содержании работы используются различные методы - интервью, опросы, наблюдение, хронометраж. Реже используется ведение респондентом специального журнала, в который заносятся все выполненные им задания и затраченное на них время. Существуют и более сложные количественные методы. Так, Г. Десслер (1997) описывает так называемые позиционные опросные листы (PAQ), позволяющие получить балльные оценки работы по пяти направлениям: принятие решений, профессиональные навыки, физическая нагрузка, управление оборудованием/транспортом, обработка информации. Специальное пособие по анализу

работы М. Пеарна и Р. Кандолы содержит около 20 конкретных методик, используемых с учетом специфики изучаемой деятельности.

Рассмотрим наиболее эффективные методы сбора информации для составления анализа работы.

Работа с информационными источниками (должностные инструкции, словари, специальная литература). В США один из вспомогательных источников такой информации является, так называемый, «Словарь профессий» (Dictionary of Occupational Titles). DOT содержит ключевую информацию и характеристику различных профессий, а также предоставляет такие данные о профессиях, как физические требования, условия работы, период обучения и развития для каждой профессии. Еще один похожий сборник носит название «Оценка качеств работника» (Estimates of Worker Trait Requirements). Он включает более 4.000 наименований профессий. В России существует аналог вышеуказанным изданиям. Все эти источники могут сэкономить время руководителя при поиске информации и более того, содержат информацию о большинстве профессий, имеющихся в организации.

Интервью (Опрос) сотрудников и руководителей. Наиболее эффективный источник получения необходимой информации - это *общение с сотрудниками*, имеющими представление о данной профессии. Это может быть супервайзер или работник, занятый на похожей должности. Всем сотрудникам задают одинаковые вопросы, с тем, чтобы ответы потом можно было сравнить и проанализировать. Для этих целей существуют специальные анкеты. Проводятся также групповые интервью с использованием мозговой атаки. Подобное общение также показывают, кого из квалифицированных сотрудников можно будет использовать при проведении интервью, сбор такой информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником. Этот метод может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых восприятием опрашиваемого или опрашивающего.

Наблюдение за выполнением работы. Этот метод заключается в наблюдении за работником и формальном определении и регистрации всех выполняемых им задач и действий. Некоторые должности бывает сложно изучать, например, за недостатком времени, поэтому можно использовать периодическое наблюдение, в течение небольших промежутков времени. В результате таких наблюдений можно получить ценную информацию о нужной должности.

Использование качественных показателей в анализе требований к должности.

Существует четыре категории таких показателей:

1. определение специфики работы.
2. определение необходимых навыков, требуемых для данной работы.

3. определение личностных качеств, необходимых для успешного выполнения данной работы.
4. определение необходимого опыта и образования.

Анкетирование сотрудников

Данный метод заключается в том, что работника просят заполнить вопросник или дать описание его работы и требований к ней. На основе полученной информации создается должностная инструкция, которая представляет собой перечень основных обязанностей, знаний и навыков, а также прав работника.

Психологические рекомендации по проведению интервью для анализа работы

Интервью - возможно, самый распространенный способ определения обязанностей и ответственности, соответствующих рабочему месту, и его распространенность говорит о его преимуществах. Для сбора данных, необходимых для анализа работы, используется три типа интервью: индивидуальное интервью с каждым работником; групповое интервью с группой работников, выполняющих одни и те же обязанности, и опрос руководящих работников, которые хорошо осведомлены об анализируемой работе. Групповые опросы проводятся в тех случаях, когда большое количество работников выполняют схожую или одинаковую работу, так как это быстрый и недорогой способ получения необходимой информации о работе. Основная проблема, связанная с данным методом - это искажение информации вследствие как прямой фальсификации, так и честного ошибочного понимания. Анализ работы часто используется как первая ступень в изменении заработной платы. Поэтому работники склонны преувеличивать некоторые свои обязанности и преуменьшать другие.

При проведении интервью для анализа работы следует придерживаться следующих *психологических рекомендаций*, повышающих его эффективность и снижающих субъективизм данного метода.

- данное интервью проводит менеджер по персоналу совместно с непосредственным начальником.
- следует внимательно подойти к выбору работников для интервью. Необходимо выявить работников, обладающих знаниями о работе, а также работников, на которых можно рассчитывать в плане объективности при описании своих обязанностей и ответственности.
- в начале интервью важно установить взаимопонимание с интервьюируемым. Для этого необходимо знать его имя, говорить на простом понятном языке, кратко объяснить цели интервью и объяснить работнику, как он был отобран для интервью.
- следовать четкому плану опроса или использовать опросный лист со списком вопросов, в котором оставлено место для того, чтобы вписать туда ответы. Это поможет продумать наиболее важные вопросы заранее, а все интервьюируемые (если их больше, чем один) ответят на все интересующие вопросы. Однако, следует обеспечить некоторую

свободу в ответах и сформулировать некоторые «открытые» вопросы, такие, как «Осталось ли что-нибудь, что мы не предусмотрели в наших вопросах?»».

■ составить вопросы таким образом, чтобы работник указал все выполняемые им виды работы и обязанности. Если обязанности не выполняются регулярно (например, работник не выполняет один и тот же вид работы снова и снова много раз подряд в течение дня), следует попросить работника перечислить свои обязанности в порядке их важности и частоты возникновения. Это поможет не упустить очень важные, но редко выполняемые обязанности, такие как срочные вызовы медсестры.

■ после завершения опроса проверить данные с непосредственным начальником интервьюируемого и самим интервьюируемым.

2.2.3. Подготовка должностной инструкции

Правильно определить суть работы и разработать требования к профессионально важным качествам сотрудников - это значит создать объективные предпосылки для успешной деятельности всей организации. Все области управления персоналом так или иначе связаны с использованием требований к сотрудникам и вытекающих из них должностных инструкций. Они ложатся в основу принятия любых кадровых решений и таких процедур, как найм, аттестация, служебные перемещения, увольнение, повышение квалификации и, конечно же, связаны с формированием адекватной мотивации к труду. На основе требований к профессионально важным качествам можно разработать такую систему стимулирования, которая направляла бы рабочее поведение сотрудников в необходимом руководителю направлении.

Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию, набору рабочей силы и т.п. На ее основе создается должностная инструкция, которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника. Она должна разрабатываться по всем должностям и специальностям организации, например, для секретаря, экспедитора, управляющего по рекламе и т.д. Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров, обычно в составе штабных служб.

Должностные инструкции определяют основное содержание работы, которая должна выполняться работником. Обычно, должностные инструкции включают следующие пункты: наименование должности; что собой представляет данная работа, какие виды деятельности и обязанности она включает в себя; квалификационные требования к работнику; ответственность и полномочия; место работника в формальной структуре организации; личностные качества работника. Должностные инструкции необходимо пересматривать, т.к. в зависимости разных факторов работа меняется. В некоторых отраслях изменения происходят часто и с осложнениями, в других - изменения едва заметны из года в год. Но, тем не менее, при заполнении вакансии, нельзя полагаться на информацию, которая была получена несколько лет назад.

Функции должностной инструкции:

1) регламентирует общие требования со стороны организации к конкретной должности;

2) конкретизирует индивидуальный контракт работника в отношении его должностных функций, прав, ответственности.

Профессиографический анализ. Анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность, называется профессиографическим анализом. Процедура профессиографического анализа деятельности, как правило, начинается с ознакомления с целями, структурой и схемой информационных сетей организации. Затем осуществляется сбор информации о содержании описываемой деятельности с точки зрения как исполнителей, так и их руководителей. В качестве метода, как правило, используется структурированное интервью с исполнителем и его непосредственным руководителем. Важно по итогам сбора первичной информации произвести схематизацию анализируемой деятельности и экспертизу полученных результатов. Полученная информация о содержании работы на каждой конкретной должности и по каждой специальности используется также для разработки **профессиограммы**. Профессиограмма - это документ, представляющий описание деятельности и ее места в организации.

Шарухин А.П. Приводит следующий пример **типовой структуры профессиограммы**.

1. Описательные характеристики деятельности:

1.1. Параметрическое описание (целостное):

- а) название организации;
- б) статус организации;
- в) структура организации;
- г) цели и задачи организации;
- д) основные виды деятельности, осуществляемые работниками организации;
- е) принципы и нормы, принятые в организации.

1.2. Морфологическое описание (по элементам):

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

1.3. Функциональное описание:

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

2. Количественная оценка элементов деятельности:

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

3. Психограмма:

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

Профессиограмма также содержит информацию о/об

- особенности данной профессиональной деятельности;
- основные действия, операции, их последовательность;
- необходимая специальная подготовка, требуемые знания и умения;
- режим труда и отдыха;
- санитарно-гигиенические условия;
- характерные психофизиологические состояния (монотонность, утомление, эмоциональная напряженность);
- объем и характер перерабатываемой информации;
- физическая и интеллектуальная тяжесть труда;
- используемое оборудование;
- алгоритмы и психологическая структура выполняемых человеком действий.

2.2.4. Составление документов по описанию работы и спецификации работы

На основании анализа работы и профессиограммы составляется два документа – **описание работы и спецификация работы (квалификационные требования к персоналу)**.

Описание работы - это письменный документ, в котором содержится информация о том, что реально делает работник, выполняющий данную работу, как он это делает и в каких условиях выполняется данная работа.

Квалификационные требования к персоналу (спецификация)

Квалификационные требования к персоналу в разных организациях отличаются друг от друга, но существуют параметры, которые встречаются практически на каждом предприятии. К ним относятся физические данные, интеллект, способности, квалификация, интересы, характер, мотивация и обстоятельства. У.Бреддик предлагает каждый параметр рассматривать с точки зрения указанных ниже критериев:

1. *существенным*, т. е. тот минимум, которым должен обладать каждый кандидат на определенную должность;
2. *желательным*, т. е. реальным уровнем, необходимым предприятию для достижения целей;
3. *противопоказанным*, т. е. список недостатков, которые неприемлемы на предприятии. Это позволяет на первой стадии подачи заявления на работу людей с недостатками отсеять их без лишних затрат для организации.

При подготовке квалификационных требований следует избегать применения таких фраз, как «хорошая внешность», «уровень образования выше среднего», а быть всегда точным и объективным. В качестве примера рассмотрим требования, которые могут входить в перечисленные выше параметры.

Физические данные могут включать информацию, касающуюся роста, телосложения, здоровья, речевые характеристики кандидата, возрастные ограничения, пол.

Данные о **квалификации** содержат следующие пункты: уровень образования, наличие технической, коммерческой или профессиональной квалификации, необходимая конкретная профессиональная подготовка, наличие других навыков и знаний.

Интеллект рассматривается с точки зрения уровня умственных способностей, определяемого с помощью тестов.

Способности можно рассматривать с разных позиций. Могут быть, например, технические способности, математические, умение общаться, аналитические навыки.

К **интересам** относится разнообразный круг вопросов (например, общественный, художественный интерес).

Что касается **характера и особенностей личности**, то здесь рассматривается наличие определенных черт, которые могут помочь достичь успеха (работа с другими людьми, влияние на них и т. д.).

Требования должны быть конкретными, чтобы можно было сразу составить полное представление о кандидате на вакантную должность.

Спецификация для обученного и необученного персонала. При составлении спецификации следует учитывать уровень обученности и профессиональной подготовки персонала. Менеджеру по персоналу целесообразно иметь спецификацию для опытных

работников и другой вариант – для необученных работников. Спецификация для опытных работников должна быть составлена так, чтобы в большее внимание было уделено таким показателям как стаж, наличие дипломов и сертификатов, профессиональные достижения. Спецификация для новичков, которых планируется обучать по ходу работы, должна быть нацелена на определение тех качеств и способностей, которые смогут обеспечить выполнение профессиональной деятельности в будущем.

2.3. Поиск и привлечение персонала

При поиске новых сотрудников возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся рабочих местах (методы). Процесс привлечения персонала это поиск и развитие подходящих источников персонала. Процесс заключается в создании общей базы возможных источников труда, благодаря которой организация в любой момент может найти подходящих сотрудников. **Поиск персонала** - это система целенаправленных действий по привлечению на работу специалистов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Привлечение персонала - мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Источники привлечения кандидатов. Все существующие источники подбора персонала можно отнести к внутренним – осуществляемым из ресурсов компании или по имеющимся связям, и внешним – когда компания обращается к открытому рынку труда. Таким образом, если в организации появляется особая вакансия, то ее лучше заполнить своим сотрудником, которого можно переместить или повысить. А если в организации появляется необходимость в количественном изменении рабочей силы, то тогда привлекают сотрудников со стороны. При заполнении вакансии с помощью внутренних источников персонала, необходимо учитывать соответствие квалификации работника и требований к должности. При этом также используется отбор персонала, хотя надо заметить, что своим сотрудникам возможность получить интересную работу предоставляется в первую очередь, и только потом учитываются кандидаты со стороны. Организациям следует использовать как внешние, так и внутренние источники набора. Выбор источников привлечения персонала зависит от многих факторов. Политика управления компании, должностные особенности и специфика работы, рынок труда - все это влияет на выбор источников привлечения кандидатов. Хотя надо заметить, что чаще организации работают с определенными методами, позволяющими получить необходимых сотрудников

2.3.1. Внутренние источники кандидатов

К наиболее распространенным методам **внутреннего поиска** можно отнести:

■ объявления во внутренних СМИ (газетах предприятия, стендах, информационных листах, локальном интернет - сайте);

- распространение информации через руководителей подразделений;
- объявление о конкурсе на общем собрании сотрудников компании;
- личные связи сотрудников, рекомендации.

Преимущества привлечения своих работников заключается в:

- возможности планирования этого процесса;
- низких затратах;
- сохранении прежнего уровня оплаты (работникам со стороны нужно платить больше);
- предоставлении людям перспектив служебного роста;
- хорошем знании претендентами организации и известности их самих (а следовательно, меньшем риске);
- ослаблении текучести кадров;
- облегчении адаптации к новым условиям и требованиям, легкости интеграции в коллектив;
- обеспечении «прозрачности» кадровой политики;
- возможности целенаправленного повышения квалификации.

В целом внутреннее привлечение кадров считается более предпочтительным, но оно тоже имеет свои **недостатки**:

- ограничивает выбор места приложения труда;
- требует дополнительных затрат на переобучение;
- приводит к напряженности в коллективе вследствие внутренней конкуренции;
- позволяет продвигать «нужных людей»;
- снижает активность оставшихся «за бортом»;
- сохраняет общую потребность в кадрах.

Внутренний найм часто используется при подборе менеджеров среднего звена.

Большинство российских организаций при удовлетворении количественной и качественной потребности в кадрах использует преимущественно внешний рекрутинг, хотя в последнее время, крупные холдинги, создают собственные учебные центры с целью заполнения вакансий именно за счет внутреннего рекрутинга, тем самым повышая лояльность персонала к своим работодателям.

Как было сказано выше, набор персонала во многом зависит от кадровой политики администрации предприятия в целом и способов решения кадровых вопросов на предприятии. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить предприятию обойтись без нового набора. Если ощущается недостаток в работниках достаточно высокого уровня и администрация организации не против, следует поискать кандидатов на вакантные должности путем продвижения старых работников по служебной лестнице. При этом используется метод извещения всех работающих на предприятии о вакантных должностях путем распространения бюллетеней, вывешивания объявлений и т.д.

Если организации нужны дополнительные работники на короткий срок или дополнительная работа имеет небольшой объем, то целесообразно использовать внутреннее совмещение должностей. Следует разработать систему дополнительных вознаграждений для работников, не получающих почасовую оплату. Для работников, получающих почасовую оплату, дополнительная оплата подразумевается. В некоторых организациях, прежде чем начинать набор работников с помощью внешних источников, администрация предлагает своим работникам найти среди знакомых или родственников желающих на вакантные должности. Данный метод не требует значительных финансовых затрат, а также проведения специальных мероприятий по адаптации сотрудника в организации. Вместе с тем отделы, как правило, сопротивляются тому, чтобы у них забирали лучших сотрудников, да и внутриорганизационные возможности ограничены, и в организации просто может не оказаться нужных людей. Кроме того, используя постоянно этот метод, организация лишается возможности получить приток новых идей, взглядов, способов и методов работы, отличных от принятых в организации.

Если руководителем принято решение заполнить вакансии с помощью работающих в организации сотрудников, то можно использовать любой из следующих способов: неформальный поиск; использование списка квалифицированных сотрудников; использование объявлений.

Списки квалифицированных сотрудников. В некоторых организациях существуют списки сотрудников, в которых подробно описываются квалификация и способности каждого сотрудника. При появлении свободной вакансии руководитель обращается к этим спискам и ищет сотрудника, соответствующего требованиям новой должности. Как пример можно взять компанию Кока-Кола. В одном из отделений Компании в Нижнем Новгороде генеральный директор и менеджер отдела по работе с персоналом ввели подобные списки, в которых описывалась квалификация сотрудников, их способности, личностные характеристики, а также возможное продвижение. Когда в центральном офисе, в Москве, появлялась вакансия, то прежде всего рассматривали кандидатов из регионов, на основе данных списков.

Распространение бюллетеней и объявлений о вакансиях. Данный метод включает объявления и предложения в периодических изданиях, выпускаемых в организации. Обычно в подобных бюллетенях указывается название отдела и должности, должностные обязанности, заработная плата. Общественное согласие сотрудников только способствует изданию подобных бюллетеней. Помимо этого публикация объявлений о вакансиях помогает организации предоставлять равные возможности всем сотрудникам (если речь заходит о дискриминации сотрудников) и сохранять «открытую» систему привлечения персонала.

Например, целесообразно использовать при внутреннем найме следующие методы:

- обнародовать все возможные должности, открытые для повышения или перевода, примерно за неделю до начала набора со стороны;

- опубликовать основные подходы и критерии, по которым будет проводиться отбор на должность (например, при одинаковой квалификации работников, предпочтение будет отдаваться тем, кто имеет больший стаж работы на данном предприятии);
- опубликовать все требования, предъявляемые к работнику;
- распространить достаточное количество бланков заявлений;

проинформировать всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предлагаемую должность.

2.3.2. Внешние источники кандидатов

К числу наиболее популярных методов внешнего поиска относятся:

- кандидаты, самостоятельно пришедшие в компанию;
- объявления в СМИ (ТВ, радио, прессе, Интернете);
- учебные заведения (вузы, техникумы, курсы и т.п.);
- службы занятости (биржи труда);
- агентства по трудоустройству (оплата услуг кандидатом);
- рекрутинговые агентства (рекрутинг, прямой поиск);
- резюме кандидатов из открытых источников (газеты, Интернет).

Преимуществами найма со стороны считаются:

- сравнительная легкость и широкие возможности выбора кандидатов;
- появление новых идей о развитии организации, которые они с собой приносят;
- снижение общей потребности в кадрах за счет привлечения дополнительных людей;
- меньшие затраты на обучение.

В целом, приглашение работника со стороны оправдано, если в организации вообще нет подходящей кандидатуры или требуются свободные от консерватизма «свежие люди». В то же время нельзя принимать новых работников без необходимости по принципу «был бы человек, а работа найдется».

К недостаткам такой формы относят:

- большие затраты;
- рост текучести, ухудшение морально-психологического климата вследствие конфликтов между новичками и старожилами;
- высокая степень риска из-за неизвестности человека;
- плохое знание им организации и потребность в длительном периоде адаптации.

Внешний найм более пригоден для укомплектования низовых и высших должностей.

2.4. Области поиска персонала

Одного универсального способа привлечения персонала в организацию не существует. **Выбор способа поиска и подбора персонала** зависит от различных факторов. К ним относятся, в первую очередь, характер предлагаемой работы и требования к кандидату. Выбор способа привлечения персонала в организацию зависит также от требуемых сроков поиска, количества потенциальных кандидатов на вакантную должность, выделяемого на поиск персонала бюджета, наличия свободного времени у менеджера по подбору персонала, оснащенности техническими средствами, особенностей компании-работодателя, требований к конфиденциальности и других факторов. Рассмотрим основные области поиска персонала.

2.4.1. Агентства по трудоустройству и государственные центры занятости

Существует три основных типа агентств занятости:

- 1) используемые федеральными, региональными или местными органами управления;
- 2) связанные с некоммерческими организациями;
- 3) частные агентства.

Частные кадровые (рекрутинговые) агентства. В связи с формированием российского рынка труда в нашей стране появился новый вид бизнеса - кадровый. В одной только Москве количество агентств, занимающихся поиском и подбором персонала, включая и менеджеров разных уровней управления, насчитывается более 400. Кадровое агентство – это фирма, специализирующаяся на подборе квалифицированных кадров для сторонних предприятий за вознаграждение. Подбор кадров может осуществляться на конкурсной основе.

Посредническая организация по найму персонала - коммерческая организация, оказывающая:

- услуги по поиску и отбору персонала для других организаций;
- консалтинговые услуги по отдельным проблемам управления персоналом.

Оплата услуг посреднических организаций определяется как доля от годового фонда оплаты сотрудника, предложенного посреднической фирмой. Для менеджера по персоналу данный способ поиска требует минимума трудозатрат. Менеджеру по персоналу необходимо будет только один раз заполнить *заказ на подбор персонала*. Кадровые агентства используют множество способов, методик и технологий поиска и подбора персонала. Сотрудники агентства по подбору персонала помогают представителю компании-заказчика составить заказа и подготовят все необходимые документы для заключения договора на поиск и подбор персонала. В дальнейшем, при появлении новых вакансий, процедура сотрудничества еще более упростится и ускорится, поскольку сотрудники агентства по подбору персонала уже будут знакомы с компанией-заказчиком, и им не надо уже тратить время на получение общей информации о компании и согласование индивидуальных условий договора.

Вознаграждение, выплачиваемое работодателем агентству по подбору персонала, по общему правилу, зависит от характера вакансии и требований к кандидату.

Вознаграждение, выплачиваемое агентству по подбору персонала, может исчисляться как

процент от годового дохода подобранного сотрудника или фиксироваться в твердой сумме на момент заключения договора. Агентство по подбору персонала устанавливает фиксированную стоимость услуг по поиску и подбору персонала, которая зависит от специфики вакансии и отражается в соглашении о договорной цене, подписываемом одновременно с договором на поиск и подбор персонала. Вознаграждение выплачивается агентству по подбору персонала, как правило, только в случае, если подобранный кандидат вышел на работу.

Выплачиваемое агентству по подбору персонала вознаграждение включает **гарантии бесплатной замены** подобранного специалиста в случае его увольнения в течение оговоренного в договоре на поиск и подбор персонала срока. Этот способ привлечения персонала в организацию подойдет как небольшим компаниям, не имеющим в своем штате менеджера по подбору персонала, так и крупным компаниям, постоянно осуществляющим набор новых сотрудников. Последние путем обращения в агентство по подбору персонала могут расширить охват поиска персонала и сократить расходы на оплату труда большого штата менеджеров по подбору персонала.

Одним из главных преимуществ агентства занятости является проведение предварительной работы. Но у этого преимущества есть и отрицательная сторона. Например, агентство занятости может пропустить ряд необходимых для Вас вопросов при проведении предварительного собеседования. В результате работодатель можете получить не совсем квалифицированного претендента, о чем будет известно только тогда, когда новый сотрудник, приступив к работе, сделает ряд ошибок. Точно так же самые подходящие претенденты могут быть случайно пропущены при выборе подходящих для работодателя сотрудников.

В связи со спецификой работы кадровых агентств, компания-работодатель должна знать технологию поиска персонала посредством рекрутинга. Для эффективного поиска в данной области целесообразно придерживаться следующих рекомендаций.

Рекомендации для менеджера по персоналу по организации работы с кадровыми агентствами:

1. Дать агентству точное описание работы. Чем лучше агентство занятости поймет суть работы или особенности рабочего места, которое нужно занять, тем больше вероятность, что будет представлен наиболее подходящий претендент.
2. Определить признаки, по которым агентство должно выбирать претендентов. Заявления претендентов и записи собеседования должны быть предоставлены агентством. Вы можете потребовать от агентства проведения любой, на ваш взгляд, необходимой процедуры для отбора кандидатов.
3. Если это возможно, периодически просматривать данные относительно принятых и отклоненных кандидатов. Это будет служить хорошей проверкой того, насколько качественно обрабатывается и обеспечивается ценная информация и насколько справедлив процесс выбора.

4. заключите долгосрочный контракт с одним или двумя агентствами. Можно также подобрать специального человека для поддержки связи Вашей фирмы с агентством. Или даже попытаться наладить определенный контакт с работником агентства, чтобы координировать Ваши потребности в пополнении персоналом.

Чтобы выбрать агентство, ответьте на следующие вопросы: какова подготовка штата агентства? Каковы их уровень образования и опыт? Имеют ли они достаточную квалификацию, чтобы понять суть рабочего места, на которое Вы вербуете? И какова репутация этого агентства среди других бюро?

Работа с биржами труда. Службы занятости. В России Федеральное бюро по трудоустройству существует в каждом административном округе - республиках, областях, муниципальных округах и т.д. каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях - возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести поиск кандидатов при небольших затратах. Для работодателя эти способы поиска и подбора персонала бесплатны. Но при этом менеджеру по подбору персонала придется потратить значительное время на отбор кандидатов. Кроме того, эти способы привлечения персонала в организацию мало эффективны при подборе квалифицированных специалистов высокого уровня. Общественные государственные агентства (**службы занятости**) - главный источник поиска работников низкой квалификации или неквалифицированных кадров без образования или стажа работы. Многие безработные встают на учет в эти агентства не для того, чтобы получить работу, а для того, чтобы получить пособие по безработице.

Вербовщики (также известные как «охотники за головами») держатся предпринимателями для поиска необходимых им работников. Процент мест, занятых в фирме с помощью их услуг, может быть очень маленьким. Но эти места являются ключевыми на предприятии. Фирмы, поставляющие вербовщиков, могут быть очень полезны. Вербовщики имеют большое количество контактов и особенно полезны в общении с квалифицированными работниками, которые не очень активно занимаются поиском нового рабочего места. Они могут также хранить название фирмы-работодателя в тайне в процессе поиска. Вербовщики могут сэкономить время, занимаясь рекламой и предварительным отбором, общаясь самостоятельно с сотнями претендентов.

2.4.2. Сотрудничество с образовательными организациями

Высшие учебные заведения. Обращение в институты и другие учебные заведения - метод, широко используемый организациями. При этом проблемы, возникающие на рынке труда в ряде стран, побуждают организации искать подходящих людей еще в средней школе. Рекрутирование среди выпускников может быть достаточно эффективным, так как организация получает работника не «испорченного» другой организационной культурой и еще не до конца сориентированного на рынке трудовых ресурсов. Если такому работнику создать условия, при которых он не захочет покинуть организацию, он будет самым серьезным образом приобщен к ценностям организации и нормам поведения в ней,

причем для подобного приобщения не нужно будет ломать сформировавшиеся на другой работе стереотипы.

Таким образом, руководители многих организаций и предприятий договариваются и устанавливают хорошие отношения с высшими учебными заведениями, с той целью, чтобы в дальнейшем можно было использовать выпускников в качестве стажеров, для какой-то административной работы или заполнить появившиеся вакансии. Студенты старших курсов проходят производственную, преддипломную практику на производстве, в научных учреждениях, службах. *Практика* является одним из важнейших элементов подготовки специалистов и направлена на приобретение практического опыта и навыков производственной работы. Для организации этот метод рекрутирования может оказаться очень дешевым и эффективным: в большинстве случаев студентам не надо выплачивать заработную плату, а за тот период времени, пока студент находится в организации, можно выяснить, следует ли брать его на работу. Довольно часто практикантов, проявивших себя, развивших профессиональную активность в производственном коллективе, приглашают на постоянную работу.

Помимо производственной практики надо отметить еще один метод рекрутирования в учебных заведениях - это *презентации и специальные выставки*. Такие презентации, как правило, сопровождаются активным рекрутированием с помощью работников администрации и преподавателей, и может быть чрезвычайно эффективным. Часто в учебных заведениях существуют службы, специализирующиеся на профессиональной ориентации своих выпускников и их трудоустройстве.

Компании могут выступать в качестве *спонсоров* различных студенческих мероприятий, конкурсов, конференций. Руководители подразделений могут выступать, например, в качестве жюри, отмечая наиболее способных молодых специалистов. Представители компаний могут также *проводить лекции и семинарские занятия* в ВУЗах на профильных для организации факультетах, выбирая для себя будущих специалистов, соответствующих требованиям компании. Претенденты, которые произвели благоприятное впечатление, приглашаются в офис для беседы со специалистом отдела кадров или отдела персонала. Для эффективной организации данной встречи необходимо подготовить информационное письмо о компании и продумать вопросы для проведения интервью с приглашенным претендентом. Привлечение персонала с помощью **учебных заведений** или **ярмарок вакансий** подойдет тем работодателям, которые осуществляют поиск молодых специалистов. При этом следует иметь в виду, что участие в ярмарках вакансий для работодателей, как правило, является платным.

Другие источники найма. Существуют и другие способы привлечения персонала в организацию. Рассмотрим некоторые из них. ***Работники старшего возраста как источник кандидатов***. Гораздо меньшее количество людей в возрасте от 18 до 25 лет составляют сейчас рабочую силу, чем ранее. Это заставило большое количество предпринимателей начать искать альтернативные источники, чтобы восполнить свои потребности в рабочей силе. Для многих предпринимателей это означает, что пожилые люди - это тоже потенциальные работники, которых необходимо поддержать, чтобы им захотелось остаться в компании и после достижения пенсионного возраста. сохранение

старых работников компании полезно для компании, если данная категория сотрудников обладает значительным опытом, знаниями и может также передавать его молодым сотрудникам или выступать в роли наставников. Например, связанные с возрастом изменения физических и умственных способностей и особенностей характера имеют небольшое влияние на выпуск продукции, кроме тех случаев, когда требуется физическая сила. Тем не менее, творческий и интеллектуальный потенциал не уменьшается с возрастом, количество прогулов с возрастом уменьшается, более старые рабочие бывают более удовлетворены своим рабочим местом и руководством, старые люди могут быть также дополнительно обучены и продолжать эффективно работать.

Можно также осуществлять поиск персонала **по рекомендациям знакомых** или сотрудников своей компании, а также с помощью **расклейки уличных объявлений или объявлений в транспорте**. Даже последний из названных способов привлечения персонала в организацию при кажущейся его несвоевременности может в определенных случаях оказаться весьма эффективным. Например, этот способ может оказаться действенным при поиске продавцов и разнорабочих в небольшие магазины, поскольку для данных категорий работников зачастую бывает очень важно, насколько близко место работы находится от их дома. Поэтому при выборе способа поиска и подбора персонала всегда следует учитывать все факторы, способные повлиять на эффективность использования каждого способа поиска. Выбор в каждом конкретном случае наиболее эффективного способа привлечения персонала в организацию способен не только максимально быстро и качественно решить проблему привлечения персонала в организацию, но и оптимизировать затраты на подбор персонала. Многие крупные компании ведут и постоянно пополняют **собственную базу резюме**. При возникновении потребности в найме персонала менеджер по подбору персонала такой организации может оперативно найти нужного соискателя в базе.

2.5. Средства поиска персонала

В настоящее время менеджеры по персоналу могут использовать достаточно широкий арсенал средств, направленных на привлечение персонала в организацию. Рассмотрим традиционные и современные средства поиска персонала.

2.5.1. Поиск персонала с помощью специализированных интернет-сайтов

Одним из популярных на сегодняшний день способов привлечения персонала в организацию можно отнести **поиск и подбор персонала с помощью специализированных интернет-сайтов**, публикующих вакансии работодателей и резюме соискателей. Рабочие сайты и печатные средства массовой информации предоставляют две возможности для привлечения персонала в организацию. Работодатель может публиковать свои вакансии с контактными данными и ждать откликов от соискателей либо осуществлять прямой поиск кандидатов, опубликовавших свои резюме. **Плюсом** данного способа привлечения персонала в организацию является большой выбор резюме соискателей. Однако этот способ привлечения персонала в организацию будет эффективен, если менеджер по подбору персонала обладает достаточным опытом работы с подобными сайтами и специализированными печатными средствами массовой информации. К **недостаткам** данного способа привлечения персонала в организацию относятся: значительные затраты времени на заполнение различных форм, поиск резюме, первичный отбор кандидатов посредством проведения телефонного интервью; затраты

финансовых средств, не гарантирующие успех поиска, на размещение вакансий и доступ к контактными данным соискателей; низкая эффективность данного способа привлечения персонала некоторых профессий. Кроме того, этот способ привлечения персонала в организацию действителен лишь в крупных городах.

2.5.2. Поиск через средства массовой информации

Объявления в средствах массовой информации. Для эффективного использования этого метода надо располагать информацией о рейтинге средств массовой информации в данном регионе, знать, какие средства информации наиболее привлекательны для людей того или иного возраста, уровня образования, для представителей разных профессиональных групп. В некоторых случаях, например при поиске специалистов определенного профиля, могут быть полезны отраслевые журналы. Размещение имиджевых статей и интервью с сотрудниками организаций в изданиях, освещающих сегмент рынка, в котором работает компания, либо посвященных вопросам трудоустройства

Табл.1. Достоинства и недостатки основных типов средств массовой информации

Тип средства	Достоинства	Недостатки	Когда используется
Газеты	<ul style="list-style-type: none"> быстрота публикаций гибкость размера объявления сконцентрированность в определенных географических областях хорошая классификация информации 	<ul style="list-style-type: none"> часто игнорируются сильная конкуренция нет специализации Вам приходится платить и за тех, кому Ваша информация неинтересна низкое качество печати 	<ul style="list-style-type: none"> когда Вы хотите ограничить вербовку определенной областью ·когда достаточное количество вакансий в определенной области ·когда большинство читают эту газету ради подобной информации
Радио и телевидение	<ul style="list-style-type: none"> трудно игнорировать может достичь тех, кто не активно ищет работу через газеты и журналы ограничено определенной географической областью гибкость, может рассказать историю более эффектно, чем 	<ul style="list-style-type: none"> возможны только несложные сообщения нельзя вернуться к полученной информации вновь создание и производство коммерческих радиопередач и особенно телевизионных 	<ul style="list-style-type: none"> ·в конкурентоспособных ситуациях, когда недостаточное число претендентов читают Ваши напечатанные объявления ·когда есть много вакантных мест и достаточно претендентов в определенной географической

	<p>напечатанные объявления</p> <p>небольшая конкурентоспособность</p>	<p>может требовать много денег и времени</p> <p>нехватка специализированной аудитории</p> <p>плата за обращение к тем, кому это не нужно.</p>	<p>области</p> <p>когда необходимо быстрое и широкое воздействие</p> <p>блиц-кампания может сделать все за две недели или меньше</p> <p>можно привлекать внимание к напечатанным объявлениям.</p>
Журналы	<p>специализированные журналы охватывают самые заинтересованные категории читателей</p> <p>гибкость размера объявления</p> <p>престижное место на первой странице</p> <p>длительное хранение и вероятность повторного чтения.</p>	<p>широкий географический охват часто не может принести пользу, если Вам необходимы специалисты в определенных областях</p> <p>длительный срок публикации</p>	<p>когда работа специализированная</p> <p>когда время и география не имеет значения</p> <p>когда происходит вовлечение в развивающуюся программу.</p>
Торговые точки (рекламные материалы на месте вербовки)	<p>привлекает внимание именно к истории работы, в то время как печатные объявления делают акцент именно на действия.</p> <p>творческая гибкость</p>	<p>ограниченная полезность</p> <p>чтобы получить эту информацию, нужно посетить места возможного проведения вербовки</p>	<p>эмблемы, знамена, брошюры, аудиовизуальные представления в специальных случаях, ярмарки, презентации, съезды и т.д.</p> <p>часть программы вербовки непосредственно в офисах или через лиц, часто посещающих организацию.</p>

2.5.3. Принципы создания объявлений о вакансиях

Кроме правильного выбора средства массовой информации очень важно правильно преподнести свое объявление. Существует 2 основных типа объявлений о работе - подробные и краткие. В подробном объявлении о вакансии существуют следующие основные разделы:

- название вакансии;
- название или краткое описание компании-работодателя;
- требования к соискателю;
- описание служебных обязанностей;
- информация об условиях работы;
- контактная информация и правила отправки резюме.

В отличие от подробных объявлений, краткие объявления о вакансиях на разделы не делятся. Как правило, не указываются служебные обязанности и ужимается до минимума описание требований. Предполагается, что требования в первом приближении понятны из названия вакансии. Однако и в кратком объявлении должны быть название/описание вакансии и компании, информация об условиях работы и контактные координаты. -----

Пример краткого объявления о вакансии: Компании ЗАО «АВС» требуется помощник системного администратора (сеть 70 машин WinXP). Полный день, з/п от \$300 по результатам собеседования. Контактная информация: Сергеева Анна, тел. 111-1111, e-mail: asergeeva@mail.ru

Принцип «воронки». Данный принцип заключается в том, что чем больше требований работодатель предъявляет к соискателю, тем уже воронка, через которую надо будет ему «пройти», чтобы попасть в компанию. Например, если на позицию офис-менеджера работодатель хочет найти девушку от 20-25 лет, со знанием 3 иностранных языков, высшим образованием, опытом работы не менее трех лет, высокую, привлекательной внешности и незамужнюю – можно сказать, что в подобном случае воронка очень заужена (слишком много требований), и вряд ли какой-то кандидат подойдет под такие требования и данная вакансия будет быстро закрыта. Если требований слишком мало (широкая воронка), например, указан только требуемый возраст кандидата и его пол – это свидетельствует о том, что менеджер не составил спецификацию и описание работы и плохо представляет себе, какие работники действительно нужны компании.

Модель рекламного воздействия AIDA

Опытные рекламодатели для построения своего объявления используют четыре руководящих принципа, называемых AIDA (Attention - внимание. Interest - интерес. Desire - желание, Action - действие).

Создание эффективно объявления о вакансиях должно соответствовать маркетинговому принципу AIDA), который представляет собой последовательность задач донесения до целевой аудитории информационного сообщения: attention - привлечение внимания к рекламному обращению; interest - вызов интереса к рекламе; desire - стимулирование желания узнать больше о вакансии; action – совершение какого-либо вида деятельности, способствующего возможному трудоустройству, то есть прямой переход к действию – звонок работодателю, отправка резюме и т.д.

Данную модель рекламного воздействия предложил американец Э. Левис. Его модель, работающая для разных видов рекламы, предполагает четыре стадии реакции

потребителей: внимание (attention), интерес (interest), желание (desire), действие (action). Сегодня, когда на каждого потребителя обрушивается масса рекламной информации, формула AIDA гораздо актуальнее, чем ранее. Потребитель становится все более устойчив к рекламному воздействию и менее открыт к восприятию сообщений. Реклама должна быть такой, чтобы не только выделиться, но и удержать внимание. Модель AIDA основывается на простых принципах человеческого поведения, и это помогает создавать действительно работающую рекламу.

Принцип 1: захватить внимание

Сначала необходимо привлечь внимание к объявлению. Какие объявления привлекают внимание? Объявления, напечатанные с малым интервалом, теряются, в то время как использующие широкие страницы или пустые места выделяются. По той же самой причине ключевые фразы в объявлениях выделяются, благодаря чему они не теряются среди колонок с объявлениями. Потребители не любят долгих рассказов и деталей - сразу приступайте к делу. Каждый элемент рекламного послания может привлекать внимание: заголовок, цепляющая фотография или предложение, от которого нельзя отказаться. Так как рекламных сообщений вокруг человека сотни, такой шаг как привлечение внимания становится определяющим.

Эффективно привлечь внимание могут:

- яркие цвета;
- привлекательные люди;
- интересная и необычная фотография;
- юмор;
- риторические вопросы;
- вопросы-крючки, которые заставляют читать дальше;
- представление преимуществ товара, услуги.

Принцип 2: пробудить интерес

На этом этапе еще рано переходить к описанию компании, которую вы представляете. Вы должны развить ситуацию, которая заставила потребителя обратить на себя внимание. Так, например, после «Эта именно та работа, которую вы ищете!» вам следует объяснить, почему это так. Интерес может быть создан характеристикой работы типа «Вы будете процветать после получения этой работы». Иногда и другие аспекты работы (типа местоположения) могут использоваться для пробуждения интереса. Дайте причину целевой аудитории, по которой она должна заинтересоваться вашим предложением.

Заинтересовать можно, если:

- компания стабильная, давно существует на рынке
- компания предлагает работу в дружном коллективе/недалеко от метро/бесплатное обучение и т.д.
- компания активно развивается и открывает новые филиалы/магазины/офисы и т.д.

Принцип 3: вызвать желание

Желание работать в данной компании может возникнуть, если работник сможет получить удовлетворение от работы, развиваться в компании и планировать карьеру, путешествовать или иметь какие-либо другие преимущества. Также имеет смысл писать объявления, обращенные к определенной аудитории. Например, непосредственно к выпускникам школ, инженерам и профессионалам в какой-либо области. Формирование желания - это центральная часть любой рекламной кампании. Превратите желание в потребность.

Принцип 4: побудить к действию

Наконец, объявление должно побуждать к действию. Возьмите несколько объявлений и Вы увидите фразы типа «звоните сегодня» и «для получения подробной информации пишите сегодня» или «количество вакансий ограничено».

После того, как реклама захватила внимание потребителя, овладела его интересом и желанием, самое время призвать покупателя к действию. Для этого можно создать эффект срочности, когда в рекламе сообщается, что нужно как можно скорее принять важное решение, иначе человек упустит выгоду.

2.5.4. PR- методы привлечения персонала

Перед службами персонала быстро растущих компаний наиболее проблемной и значимой задачей является привлечение потенциальных сотрудников. Конкуренция на рынке труда заставляет работодателей искать нетривиальные подходы к найму персонала – устраивать специальные акции, дни открытых дверей, объявлять конкурсы и стажировки. Данные мероприятия объединены общим понятием *event-рекрутинг*. Event-рекрутинг – это привлечение кандидатов на вакантные должности с помощью специальных мероприятий, выгодных для компании как с финансовой точки зрения, так и в плане улучшения имиджа. Чаще всего этот метод применяется для привлечения молодых специалистов преимущественно на стартовые позиции, которые не являются привлекательными для профессионалов со стажем. Целесообразно использовать event-рекрутинг, когда в компании открыты не менее пяти вакансий – в целях экономии средств и формирования положительного имиджа организации на рынке труда.

Можно выделить следующие PR-методы привлечения персонала:

- *Тематические конференции* – в основном направленные на менеджеров среднего звена. Представители этой группы при устройстве на работу уделяют основное внимание освоению бизнес-процессов, поэтому на подобных мероприятиях руководители рассказывают об успешных проектах и системе построения бизнеса в компании;
- *Дни открытых дверей* – как правило ориентированы на выпускников ВУЗов или студентов старших курсов, и являются началом их стажировки в компании. Кандидатам, прошедшим предварительный отбор (собеседование или выполнение тестовых заданий) предлагается прослушать презентацию компании, посетить экскурсию по офису или по производственной части, где они знакомятся с непосредственной работой компании. По итогам стажировки многие практиканты получают предложение о зачислении в штат;
- *Ярмарки вакансий и дни карьеры* – по-прежнему остаются самым популярным типом мероприятий, направленных на повышение интереса молодых специалистов к компании. В них могут принимать участие несколько десятков организаций. Такие акции устраивают и независимые провайдеры, и сами ВУЗы, отдельные факультеты.

От обычной ярмарки вакансий современные event-мероприятия отличаются дополнительными мотивирующими акциями, которые позволяют компаниям выделиться среди других работодателей. Это обучающие семинары, лекции для студентов, конкурсы или кейс-методы. Они позволяют не только создать положительный образ компании, но и проверить навыки и знания претендентов, сэкономив время на предварительном отборе. Ярким примером формирования положительного имиджа служит создание *внешнего сайта компании*, который является необходимым и обязательным условием для позиционирования фирмы на рынке. Для привлечения персонала важно, чтобы кандидаты получили не только общую информацию о компании на ее сайте, но и составили некое представление о корпоративной культуре, перспективах развития организации и, следовательно, о возможностях собственного роста. Для привлечения сотрудников на стартовые позиции достаточно эффективным способом является также создание собственного промо-ресурса, адресованного молодым специалистам. Для этого может быть использована *Интернет-страница на портале кадрового агентства*, специализирующегося на подборе сотрудников данной категории. Большинство вышеперечисленных акций и мероприятий, предназначенных для эффективного привлечения персонала в организацию, проводятся в таких крупных отечественных компаниях, как «Банк Русский Стандарт», «Альфа-Банк», «М-Видео», подразделениях РАО ЕЭС России, МТС и др.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Перечислите основные этапы планирования трудовых ресурсов.
2. Какие документы создаются на основании анализа работы?
3. Назовите наиболее распространенные методы внутреннего поиска персонала.
4. Что означает принцип «action» в модели рекламного воздействия AIDA?
5. Что такое Event-рекрутинг?

Литература

- 1 Десслер Г.: Учебник для ВУЗов. – М.: «Юнити», 2004.
- 2 Шарухин А. П. Психология менеджмента: Учебное пособие для вузов СПб., Речь, 2005
- 3 Морозова Г.Б. Психологическое сопровождение организации и персонала. СПб., Речь, 2006.
- 4 Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.:Норма, 2003.

Тема 3. ИСПЫТАНИЕ И ОТБОР ПЕРСОНАЛА

Целевая установка:

В ходе изучения данной темы студенты должны усвоить основные методы отбора персонала, а также построение программы адаптации и ориентации в компании. Тщательная работа над текстом данной главы позволит читателям раскрыть сущность наиболее часто применяемых в практике управления персоналом методов отбора. Основное внимание в данной главе будет уделено методу интервью (собеседования), поскольку данный метод считается наиболее эффективным при отборе персонала. Кроме того, нами будут рассмотрены психологические ошибки, которые снижают эффективность интервью, а также рекомендации по их преодолению.

После изучения данной темы слушатели смогут:

- ◆ назвать основные методы отбора персонала;
- ◆ объяснить причины использования тех или иных методов отбора в практике управления персоналом;
- ◆ разработать программа внутрифирменной адаптации и ориентации.

В лекции рассматриваются следующие вопросы:

3.1. Отбор персонала

3.2. Методы отбора кандидатов на работу

3.3. Адаптация персонала в организации

Контрольные вопросы для самопроверки

3.1. Отбор персонала

3.1.1. Определение понятия «отбор»

В настоящее время любая организация или фирма огромное внимание уделяет вопросу приёма на работу специалистов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Для этого последовательно производится ряд определенных действий, таких как планирование кадров, анализ рабочего места, наем, который в свою очередь включает в себя набор и отбор персонала. Важное место в этой цепочке занимает отбор работников как уже принятых на работу, так и тех, которых только планируют принять. Харви Маккей считает, что умение принимать на работу подходящих людей - это один из величайших талантов, которыми может обладать менеджер. Отбор персонала – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы. При отборе персонала происходит оценка профессионально-важных деловых и личных качеств кандидатов на вакантные должности, а также выбор лучших из резерва, созданного в ходе вербовки.

Необходим системный подход к процессу отбора персонала, который включает в себя следующие аспекты:

1. Научно-методическое обеспечение: разработка оригинальных или использование имеющихся современных научных методологий методов осуществления процесса подбора персонала, исследование передового отечественного и зарубежного опыта в проведении подбора персонала, выбор инструментария для проверки профессиональных и личностных качеств, проведение исследований рынков труда, коллектива, в котором предстоит работать новичку, и учет особенностей группового взаимодействия; осуществление анализа содержания и условий труда на рабочем месте, разработку профессио- и психогаммы, должностной инструкции, проекта контракта; анализ закрепляемости и успешности новичков и корректировка требований, методологии, инструментария.
2. Финансовое обеспечение включает обоснование, планирование и получение финансовых средств на проведение работ по подбору; составление смет затрат и контроль за ее исполнением.
3. Материально-техническое обеспечение: наличие средств организационной техники, получения и обработки информации о людях при проведении привлечения и отбора претендентов.
4. Организационное обеспечение включает реализацию современных принципов разделения труда, специализацию и кооперацию в службе управления персоналом, организацию ведения информационно-справочного аппарата по рекрутинговым фирмам и другим институтам и рынкам труда по интересующим вакансиям.
5. Правовое обеспечение включает основательную правовую базу под все действия, связанные с персоналом: знания законодательства о труде, общероссийских классификаторов должностей и профессий; тарифно-квалификационных справочников и других документов вышестоящих органов по кадровым вопросам и строгое следование им в повседневной жизни.
6. Информационное обеспечение: получение всей возможной информации о претенденте, сбор информации об особенностях рабочего места и рабочего коллектива, формализация информации с целью возможности ее сопоставления и проверки, выявления качеств.
7. Кадровое обеспечение: наличие квалифицированных кадров в самой службе управления персоналом, которые в состоянии провести весь перечисленный спектр работ, включая все виды обеспечения процесса подбора, рекрутирование, интервьюирование, использование тестового материала, разработку научно-методического обеспечения и т.д.

Базаров указывает следующие принципы отбора персонала:

Выбор наиболее подходящих для организации работников (из 2-3 претендентов);

Ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека;

Поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности;

Отказ в приеме новых сотрудников не зависимо от квалификации и личных качеств, если потребность в них отсутствует;

Обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента (образования, стажа, опыта, а в ряде случаев пола, возраста, здоровья, психологического состояния) требованиям, должности;

Привлечение наиболее квалифицированных кадров, но не более высокой квалификации, чем это требуется;

Превышение ожидаемого эффекта над затратами;

Обеспечение стабильности коллектива и сохранение благоприятного психологического климата;

Удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

3.1.2. Критерии отбора

Для того чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Существуют определенные критерии отбора. Для эффективного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей.

Существуют требования к критериям отбора. При их установлении должны быть соблюдены следующие требования:

- валидность;
- полнота;
- надежность;
- высокая различительная способность;
- необходимость и достаточность критериев.

Валидность критериев означает, что критерии отбора должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор. критерии отбора должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор; Если при отборе используются критерии,

обладающие низкой валидностью, то это может явиться источником ошибок. К примеру, если производить отбор на должность менеджера на основании внешних данных, то будет неудивительно, если в ряде случаев такие менеджеры не будут справляться со своей работой. Привлекательная внешность сама по себе не гарантирует наличия способностей или навыков, необходимых для хорошего выполнения работы. Конечно, принятый на работу может оказаться отличным работником, но это скорее будет случайностью или везением, а не результатом целенаправленного поиска и отбора.

Требование полноты критериев, используемых при отборе, означает, что они должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы в данной должности. Неполнота критериев отбора может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным рабочим показателям.

Например, если при отборе менеджера опираться только на опыт и профессиональные знания кандидата, не учитывая его внешнюю привлекательность и умения работать с людьми, то есть опасность назначить на эту должность человека, который не сможет работать с людьми и неспособен располагать их к себе.

Отбор на основании установленных критериев должен обеспечивать надежность, то есть точность и устойчивость результатов.

Наличие высокой различительной способности предполагает, что критерии должны легко устанавливать различия между подходящими и неподходящими кандидатами.

Требование необходимости и достаточности критериев предполагает, что в процедуры отбора не должны включаться критерии, которые не являются необходимыми или обязательными для прогноза успешной работы в должности.

Не следует перегружать процесс поиска кандидатов, беря за основу критерии, которые не являются необходимыми или обязательными для успешной работы в должности. Следует иметь в виду проблему «переобученности» или «переобразованности» работников, которая возникает в случае, когда работник «слишком хорош» для данной работы, а реальная работа требует меньше того, что умеет работник. Следствием этого является постепенное снижение удовлетворенности работой и, в конце концов, увольнение работника.

Слабыми сторонами практики отбора кадров в российских организациях считаются:

- бессистемность;
- отсутствие надежного перечня требований к претенденту;
- ложная интерпретация его внешности и ответов на поставленные вопросы;

- умение красиво говорить;
- ориентация на формальные заслуги;
- суждение о человеке по одному из качеств;
- нетерпимость к негативным качествам или, наоборот, сглаживание недостатков, которые есть у всех;
- излишнее доверие к тестам.

Менеджер по персоналу должен также уметь осуществлять психологический отбор и профессиональный психологический отбор. **Психологический отбор** - это принятие решения о пригодности кандидатов к учебной или профессиональной деятельности с учетом требований профессии к психологическим качествам кандидатов на основе результатов психологических и психофизиологических испытаний. Отбор применяется в управлении, промышленности, авиации, армии, спорте, при комплектовании некоторых учебных заведений. Ему предшествует определение совокупности требований к кандидатам на основе психологического анализа предстоящей им деятельности, а затем подбор соответствующих этим требованиям диагностических методик.

Профессиональный психологический отбор (ППО) - разновидность отбора психологического. Он представляет собой систему средств, обеспечивающих прогностическую оценку соответствия человека и профессии в тех видах деятельности, которые осуществляются в нормативно заданных опасных условиях (гигиенических, микроклиматических, технических, социально-психологических), требующих от человека повышенной ответственности, здоровья, высокой работоспособности и точности исполнения задания, устойчивой эмоционально-волевой регуляции. необходимо сформулировать требования к будущим работникам.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на должность, определяются профессиограммой, или картой компетентности. Она содержит описание особенностей профессии, требования, которые предъявляются к человеку. Для эффективного отбора отдел персонала должен также опираться на документы по Анализу работы и спецификации. Основой ППО являются конкретные нормативные характеристики профессии: социальные (функции, задачи, цели); операциональные (точность исполнения; временные, пространственные, логические характеристики); организационные (гигиенические, социально - психологические, психофизиологические условия труда), позволяющие врачам, психологам, физиологам подбирать, разрабатывать и адаптировать методы, строить процедуру отбора и проводить диагностику кандидата на его соответствие конкретной профессиональной деятельности.

Благодаря использованию методики отбора можно дать оценку кандидатам, претендующим на должность. Оценка - это информация об уровне профессиональной подготовки персонала, соответствии занимаемой или планируемой должности работников, о степени развития деловых и личностных качеств, а также о результатах практической или учебной деятельности, основанная на сравнительном анализе конкретных показателей оцениваемого с нормативными требованиями.

3.1.3. Этапы отбора

Отбор – совокупность весьма сложных и дорогостоящих процедур, связанных с изучением кандидатов и определением степени их соответствия функциональным обязанностям, предполагает следующие этапы:

- первичное выявление на основе документов (резюме, анкет) лиц, способных выполнять функции, необходимые в данный момент организации;
- предварительное собеседование, которое позволяет отсеять до 80% претендентов, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств;
- проверка информации, полученной от кандидатов (проверка рекомендаций и сведений, приведенных в резюме и анкетах);
- оценка кандидатов (личностные опросники, тесты интеллектуальных способностей, тесты на оценку специальных способностей и уровня профессиональных знаний и навыков, групповые методы отбора (assessment-centers), решение проблемных ситуаций);
- оценка информации о состоянии здоровья;
- серия последовательных интервью (с менеджером по персоналу, с руководителем подразделения, в котором имеется вакансия, с генеральным директором (если это предусмотрено в организации));
- окончательное решение о приеме на работу.

На практике содержание процесса отбора, наличие или отсутствие отдельных этапов, а также их последовательность могут меняться в зависимости от характера деятельности организации, специфики вакантной должности, возможностей кадровой службы и т.д.

3.2. Методы отбора кандидатов на работу

В таблице 1 представлена обобщенная картина основных методов оценки персонала и их направленность (Базаров Т.Ю., 2005).

Табл. 1. Методы оценки персонала

Направленность метода	Метод оценки
Проверка фактов	Анализ документов
	Проверка рекомендаций
Оценка потенциала	Биографическое интервью
	Личностные опросники
	Тесты

	способностей
Оценка реального поведения	Профессиональные тесты
	Интервью по компетенциям
	Оценка по методу «360 градусов»
	Профильные бизнес-кейсы
	Ассесмент-центры
	Аттестация
Оценка результатов	Оценка по КРІ (ключевые показатели эффективности)

Комплексная система отбора может включать в себя следующие методы:

- предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в резюме и стандартной форме и результатов предварительного интервью), основанный на анализе анкетных данных;
- сбор информации о кандидате (от других людей);
- собеседование/интервью;
- личностные опросники;
- тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов и др.;
- групповые методы отбора;
- экспертные оценки;
- решение проблем.

Рассмотрим подробно каждый из вышеперечисленных методов отбора персонала.

Анализ анкетных данных (Анкетирование)

Почти все организации начинают сбор информации, используемой в дальнейшем для отсеивания, с того, что предлагают претенденту заполнить анкету. В анкете содержится общая информация о человеке и его биографические данные, но существуют ограничения. Вопросы, которые не следует включать в анкету:

- вопросы о том, подвергался ли человек аресту, и сколько раз;
- вопросы о принадлежности к различным организациям (не имеющим отношения к работе);

■ вопросы об инвалидности (которые могут рассматриваться только после того, как человеку предложена работа).

В качестве примера приведем пример анкеты, используемой в компании «Технополис» (Санкт-Петербург).

В целях безопасности бизнеса просим Вас заполнить данную анкету максимально подробно.

Дата заполнения _____ г.

Анкета кандидата

ИНТЕРЕСУЮЩАЯ ВАКАНСИЯ	МИНИМАЛЬНО ВОЗМОЖНАЯ ЗАРПЛАТА	ЖЕЛАЕМАЯ ЗАРПЛАТА

Ф.И.О. _____

АДРЕС
ПРОПИСКИ _____

КТО ЕЩЕ ПРОЖИВАЕТ ПО ВЫШЕУКАЗАННОМУ АДРЕСУ? ФИО	МЕСТО РАБОТЫ	КЕМ РАБОТАЕТ
1		
2		
3		
4		

ФАКТИЧЕСКИЙ АДРЕС ВАШЕГО ПРОЖИВАНИЯ (с указанием района)

ЕСЛИ ПРОЖИВАЕТЕ НЕ ПО АДРЕСУ ПРОПИСКИ, УКАЖИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА,
ПРИЧИНУ _____

С КЕМ ПРОЖИВАЕТЕ ПО ФАКТИЧЕСКОМУ АДРЕСУ? ФИО	МЕСТО РАБОТЫ	КЕМ РАБОТАЕТ
1		
2		
3		
4		

Телефон

Домашний	Мобильный

Паспортные данные

Серия №	Кем и когда выдан

ДАТА И МЕСТО
РОЖДЕНИЯ _____

СЕМЕЙНОЕ
ПОЛОЖЕНИЕ _____

ДЕТИ (ФИО, ДАТА
РОЖДЕНИЯ) _____

ОБРАЗОВАНИЕ

ПЕРИОД	УЧЕБНОЕ ЗАВЕДЕНИЕ	ФОРМА ОБУЧЕНИЯ	СПЕЦИАЛЬНОСТЬ

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ
КУРСЫ _____

—

ОПЫТ РАБОТЫ, НАЧИНАЯ С ПОСЛЕДНЕГО МЕСТА

ПЕРИОД	ОРГАНИЗАЦИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ОБЯЗАННОСТИ	З/ПЛАТ	ПРИЧИНА УВОЛЬНЕНИЯ

НАВЫК РАБОТЫ НА ПК

нет навыка основы уверенный пользователь программирование

С КАКИМИ ПРОГРАММАМИ ВЫ РАБОТАЛИ

ОТКУДА УЗНАЛИ О НАШЕЙ
ВАКАНСИИ? _____

ЧТО ПРИВЛЕКЛО ВАС В ДАННОЙ ВАКАНСИИ?

ХРОНИЧЕСКИЕ
ЗАБОЛЕВАНИЯ _____

ВРЕДНЫЕ
ПРИВЫЧКИ _____
—

ВАШИ ИНТЕРЕСЫ И
УВЛЕЧЕНИЯ _____

ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫЕ ЧАСЫ
РАБОТЫ _____

МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ РАБОТАТЬ
СВЕРХУРОЧНО _____

ПРИВЛЕКАЛИСЬ ЛИ ВЫ К АДМИНИСТРАТИВНОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ _____

К УГОЛОВНОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ _____

ПРОНУМЕРУЙТЕ В ПОРЯДКЕ УБЫВАНИЯ ПО СТЕПЕНИ ВАЖНОСТИ

Для меня важнее всего (цифра 1 присваивается самому важному, 2-менее важному и т.д.).

Интересная работа _____

Коллектив _____

Материальное положение _____

Удобное месторасположение работы _____

Карьерный рост _____

Общее мнение _____

ПРОДОЛЖИТЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ:

В работе меня вдохновляет _____

В работе меня может разочаровать _____

Когда можете приступить к работе

3.2.1. Интервью при приеме на работу

Среди методов отбора персонала интервью занимает центральное положение. В практике современных компаний интервьюирование (собеседование) является наиболее распространенным методом отбора. Это связано с тем, что интервью с кандидатом позволяет одновременно решить широкий круг задач:

- получить информацию о наличии у работника качеств, отвечающим требованиям работы (опыт, мотивация, достижения, личные и деловые качества), дополняющую формальные сведения, которые сообщил о себе работник;
- выявить возможные противопоказания к выполнению данной работы;
- определить степень соответствия работника организационной культуре, сложившейся в организации;
- уточнить и проверить формальные сведения, приведенные в резюме и анкете;
- определить степень искренности кандидата, проходящего интервью и отсутствие противоречий в сведениях, приводимых им о себе.

Собеседование позволяет лично оценить кандидата и задавать вопросы в необходимой менеджеру по персоналу последовательности, чего нельзя сделать с помощью теста. Оно дает возможность судить об инициативности и интеллекте кандидата, а также следить за особенностями его поведения: выражением лица, реакциями и так далее. Таким образом, собеседование может стать очень мощным инструментом отбора, если менеджер по персоналу специально обучен проведению данной процедуры.

К интервью обычно допускаются 20-30% от общего числа кандидатов, оставшихся после предшествующих этапов отбора. Собеседование является заключительным этапом отбора, но в большинстве организаций это основной инструмент отбора. Результатам собеседования придается наибольшее значение при принятии окончательного решения о приеме кандидата на работу.

Структура и содержание собеседования зависят как от типа интервью, так и от тех задач, которые предстоит решить в его ходе. Интервью может проходить в один или несколько этапов и включать разные виды собеседований.

Основные типы интервью

Существует несколько основных типов интервью:

Серийное или последовательное интервью. В его процессе каждый из интервьюеров дает претенденту балльную оценку по стандартной оценочной форме, после чего оценки сравниваются и анализируются. В случае если оценочная форма направлена на отбор кандидатов, обладающих наибольшим опытом работы, серийное интервью обеспечит более надежные и качественные результаты, нежели неструктурированное за счет снижения субъективности оценок интервьюеров.

Стрессовое интервью. Проводится в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации и позволяет выяснить «скользкие» моменты или разоблачить скрытые (скрываемые) намерения, а также проверить реакцию кандидата на стрессовые условия. При типичном стрессовом интервью кандидат выводится из равновесия с помощью ряда откровенных и часто бестактных вопросов. Интервьюер обычно определяет слабые стороны кандидата, а затем старается сконцентрироваться на них, надеясь заставить кандидата потерять самообладание. Целью этого интервью является определение реакции претендента на напряженные ситуации, которые могут возникнуть в процессе работы. При использовании этого подхода менеджер должен быть уверен, что стресс действительно связан с особенностями данной работы. При типичном стрессовом интервью кандидат выводится из равновесия с помощью ряда откровенных и часто бестактных вопросов. Интервьюер обычно определяет слабые стороны кандидата, а затем старается сконцентрироваться на них, надеясь заставить кандидата потерять самообладание. Сейчас при работе с персоналом провокация используется довольно часто (проверка персонала на профессионализм или лояльность, стрессоустойчивость или внушаемость, а также лживость).

Панельное интервью. Собеседование с кандидатом проводится специально созданной комиссией. В комиссию обычно включают представителя высшего руководства, руководителя подразделения, в которое отбирается работник, непосредственного руководителя, работника кадровой службы. Этот подход имеет ряд преимуществ. При обычном собеседовании претендент часто вынужден помногу раз отвечать на одни и те же вопросы разных интервьюеров. При панельном интервью каждый интервьюер может задавать свои вопросы на основании последнего ответа кандидата, почти так же, как это делают журналисты на пресс-конференциях. Таким образом, можно получить более полные и глубокие ответы, чем при проведении серий индивидуальных интервью. Недостатком является то, что подобное интервью может оказаться слишком сильным стрессом для кандидата, что может отразиться на его ответах.

При нем собеседование с кандидатом проводится группой интервьюеров. Этот подход имеет ряд преимуществ. При обычном собеседовании претендент часто вынужден помногу раз отвечать на одни и те же вопросы разных интервьюеров. При групповом интервью каждый интервьюер может задавать свои вопросы на основании последнего ответа кандидата, почти так же, как это делают журналисты на пресс-конференциях. Таким образом, можно получить более полные и глубокие ответы, чем при проведении серий индивидуальных интервью. Недостатком является то, что подобное интервью может оказаться слишком сильным стрессом для кандидата, что может отразиться на его ответах. Одним из вариантов группового интервью является общее интервью, в котором комиссия интервьюирует одновременно несколько кандидатов. В этом случае перед

комиссией стоит задача определения кандидата, принимающего самое активное участие в формировании ответов.

Групповое интервью. Комиссия интервьюирует одновременно несколько кандидатов. В этом случае перед комиссией стоит задача определения кандидата, принимающего самое активное участие в формировании ответов.

Групповые методы отбора. Групповые методы отбора применяют тогда, когда есть возможность собрать несколько кандидатов вместе, и специалист, занимающийся отбором, оценивает их достоинства и недостатки в процессе использования различных оценочных процедур. Это могут быть групповые дискуссии, деловые игры, упражнения на решение проблем и анализ конкретных ситуаций. Групповые методы оценки широко применяются в практике работы центров оценки.

Использование групповых методов при отборе предполагает наличие четких критериев и способов выявления с их помощью таких показателей, которые позволяют определять преимущества одних кандидатов перед другими (например, лидерские качества; аналитические способности; умение убеждать; способность к конструктивному взаимодействию с другими членами группы и др.) [16].

Структурированное интервью. Одним из основных факторов успешности проведения интервью является его продуманная структура. Структурированное интервью - это направленная беседа, целью которой является получение ответов на вопросы, предусмотренные программой исследования. Суть данного типа интервью состоит в составлении определенного сценария (порядка проведения интервью и последовательности вопросов), что позволяет достаточно полно рассмотреть заранее обозначенный круг вопросов, повысить достоверность и надежность полученной информации. При проведении структурированного интервью список вопросов готовится заранее, и в ходе беседы от него не отклоняются. Обычно такое собеседование проводится один на один.

При проведении структурированного интервью специалист по персоналу должен следовать заранее установленной последовательности вопросов. Основное преимущество использования таких форм - в их обобщенности. Данный формат работы относится к качественным методам исследований и в отличие от количественных методов (таких как анкетирование) позволяет более глубоко изучить мнение респондентов в заданной области.

Продолжительность интервью от 30 минут до 3 часов, в зависимости от задач исследования. Подобная форма интервью гарантирует, что каждому претенденту будут заданы все необходимые вопросы каждым из интервьюеров.

Примером структурированного интервью является также **Интервью по компетенциям** - это структурированная беседа, направленная на получение подробного описания реальных рабочих ситуаций, с которыми человек сталкивался в своей профессиональной деятельности. Достоинство данного метода заключается в том, что вопросы интервью легко «подстраиваются» под требуемый для оценки набор компетенций. Но для овладения этим методом необходимо длительное обучение, тренировки и супервизии.

Неструктурированное интервью. Проводится в свободной форме, поэтому не требует длительной подготовки. Главным преимуществом таких бесед является свобода общения, позволяющая ориентироваться в конкретных ситуациях, возникающих в ходе интервью. Но такая стратегия предъявляет высокие требования к квалификации интервьюера. Вопросы можно задавать в том порядке, в котором они приходят в голову. Здесь не существует какой-либо определенной формы, которой необходимо придерживаться, и беседа может идти в любом направлении. Как правило, каждое собеседование начинается одинаково, но неструктурированный характер интервью позволяет более глубоко развить интересующую менеджера по персоналу тему и задавать интересующие вопросы по мере их появления.

Ситуационное интервью. Оно представляет собой ряд относящихся к работе вопросов с перечнем ответов для выбора, которые задаются всем претендентам на конкретную вакансию. Оно похоже на структурированное интервью тем, что соискатель отвечает на заранее определенный ряд вопросов. Но с помощью ситуационного интервью можно задавать вопросы, возникающие в процессе анализа сущности работы. Наиболее предпочтительные ответы затем выбираются группой наблюдателей, которые оценивают все варианты ответов кандидатов. Ситуационное интервью помогает, во-первых, быстро оценивать ответы и, во-вторых, достигнуть однозначности мнений экспертов об их правильности.

Ситуационное интервью может также проводиться в форме **CASE-интервью.**

Кейсовый метод обучения начал применяться еще в начале XX века в области права и медицины. Ведущая роль в распространении кейсового метода принадлежит Гарвардской Школе Бизнеса. В период с 1909 по 1919 гг. обучение происходило по схеме, когда учеников-практиков просили изложить конкретную ситуацию (проблему), а затем дать анализ проблемы и соответствующие рекомендации. Первый сборник кейсов был издан в 1921 г. (Dr. Copeland, Dean Donhman).

Рассматриваемая методика основана на построении определенных ситуаций и предложения интервьюируемому описать модель своего поведения или решения данной ситуации.

Кандидат в ситуации интервью, безусловно, старается давать так называемые социально-желательные ответы, т. е. показывает, какое поведение он считает социально правильным.

В данной ситуации общения менеджер можете посмотреть, насколько представления кандидата соответствуют ценностям организации.

Принцип построения CASE: менеджер конструирует ситуацию, которая позволяет проверить именно то, что ценно и актуально в поведении будущего сотрудника. Например, если необходимо проверить, что кандидат считает более важным: коммерческую выгоду или порядочность и сохранение репутации - надо сконструировать ситуационную задачу, в которой эти две ценности вступают в открытый конфликт, и предложить кандидату найти решение.

Гуревич А. приводит следующие варианты примерное построение CASE интервью:

Вариант 1: Вы получили партию крема (чипсов, лекарств и т. п.), который из-за сложностей с таможней, имеет истекающий срок хранения. Вы можете:

- продать его дистрибьюторам по базовой цене, скрыв этот факт (такая возможность априори есть);
- продать его дистрибьюторам с большой скидкой, сообщив им этот факт;
- вернуть его поставщику, понеся при этом финансовые потери, не смертельные для Вашей компании.

Выберите вариант, обоснуйте.

Вариант 2: Вы сотрудник консалтинговой компании. У Вас есть клиент, который очень слабо разбирается в маркетинге (Ваш консалтинг – именно в этой сфере). Ему необходимо организовать рекламную кампанию для вывода нового бренда. Вы предложите ему:

- дорогое, максимально масштабное исследование, размещение рекламы через Вашего партнера;
- фокус-группу за незначительное вознаграждение для участников фокус-группы и организацию тендера, в который включите и Вашего партнера;
- предложите выбор из двух вариантов: ВЫ учите представителя компании-клиента и они самостоятельно проводят все вышеуказанные мероприятия или компания-клиент делегирует это Вам.

Выберите вариант, обоснуйте (только для тех, кто хорошо разбирается в маркетинге и принципах консалтинговой деятельности).

Условно CASES можно разделить на три большие группы:

- проверяющие конкретные навыки (любые);
- проверяющие ценности и взгляды;
- проверяющие модели поведения и индивидуально-личностные качества.

Варианты ответов кандидатов следует интерпретировать в соответствии с особенностями корпоративной культуры и используемых в компании стилей менеджмента.

Еще одним видом CASES можно считать задания, требующие найти выход из заданных проблемных (профессионально-трудных) ситуаций. Такие задания не рассчитаны на определение конкретных навыков и подходят для всех кандидатов, от которых мы ожидаем проявлений стрессоустойчивости, креативности, умения разными путями достигать цели, высокой ответственности за достижение результата, а также умения работать в условиях жесткого ограничения времени (1-2 минуты), причем имеет смысл постоянно торопить кандидата, говорить «еще...» или «дальше»:

Вы прилетели в незнакомый город на суперважную встречу. Выходите из самолета, встреча через час в центре города. Вдруг Вы обнаруживаете, что у Вас нет ни денег, ни документов. Ваши действия:

Вы едете на такси поздно вечером в чужом городе. Надо расплачиваться, вдруг Вы обнаруживаете, что у Вас только стодолларовые купюры. Ваши действия:

Вы приехали в офис клиента проводить важную презентацию. За 10 минут до начала Вы обнаруживаете, что у Вас с собой не та дискета с презентацией в Power Point. Ваши действия:

В Вашем распоряжении 1 машина с водителем, а Вам необходимо в одно время организовать встречу клиента компании в аэропорту, доставить документацию в контролирующие органы и при этом машина в любой момент может понадобиться директору. Ваши действия:

Ваше выступление с докладом через 5 минут. Вдруг Вы обнаруживаете, что в материалах, которые будут раздаваться слушателям, есть опечатка, искажающая смысл. Ваши действия:

Вы и Ваш коллега, который должен сейчас выступить на очень важной конференции, приехали за 10 минут до начала. Неожиданно Ваш коллега говорит: «Я так волнуюсь, что не смогу выступить: боюсь, что все сорву». Ваши действия?

Все рассмотренные CASES дают нам возможность всесторонне оценить как навыки, так и индивидуально-личностные особенности и ценности и модели поведения. Ситуационное, или CASE-интервью, безусловно, имеет смысл проводить в сочетании с другими методиками оценки, адаптируя к конкретным задачам оценки кандидатов.

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

Этапы интервью

В идеале **интервью должно состоять из пяти этапов:** планирования, установления контакта, предложения вопросов, окончания и анализа.

Первый этап - Планирование интервью. Надо внимательно изучить заявление и резюме кандидата и отметить все пункты, которые являются сомнительными или показывают сильные и слабые стороны кандидата.

Второй этап - установление контакта с аппликантом. Цель данного этапа - создать у кандидата благоприятное впечатление о компании, дать возможность кандидату расслабиться и вести себя адекватно. Кандидат в той или иной степени испытывает напряжение и волнение, которое мешает обеим сторонам добиться своих целей. Поэтому первые несколько минут вы должны отвести на адаптацию посетителя к новым условиям. После того, как он осмотрелся вокруг и приготовился слушать, можно задать ему один или несколько легких нейтральных вопросов:

- Как вас зовут?
- Как доехали?
- Где Вы живете?
- Как Вам нравится сегодняшняя погода?
- Как настроение?

Если посетитель продолжает нервничать (побледнел, дрожит голос или руки, совершает нервные движения), можно использовать дополнительные приемы снятия напряжения:

- попросить его передвинуть кресло, плотнее закрыть дверь, задернуть шторы, разложить принесенные документы (мышечное напряжение, связанное с подобными действиями, сменится расслаблением и успокоением);
- поделиться своими трудностями (вспомнить себя в подобной ситуации);
- сделать кандидату комплимент (избегайте критических замечаний в его адрес);
- подчеркните свое добродушие и простоту (многие консультанты вначале стараются прикинуться

■ протачками, чтобы усыпить бдительность кандидата и побудить его к максимальной искренности).

Как и в любой другой ситуации, на этапе установления контакта уместны несколько общих вопросов или фраз, предложение чашки кофе или чая - это взаимное представление. Естественно, что обстановка должна быть комфортной, удобной, располагающей. Если интервью проводится в помещении, где шумно, постоянно присутствуют или заглядывают посторонние люди, много отвлекающих факторов, то установить контакт с кандидатом довольно сложно. Этот этап обычно не занимает много времени и включает в себя краткий (от 5 до 20 минут в зависимости от значимости и сложности позиции) рассказ о компании, о бизнесе и его специфике, о вакансии, причине ее появления и основных задачах. На этом этапе менеджер по персоналу добивается сразу нескольких важных целей: проявляет уважение к кандидату, имеет шанс заинтересовать его работой в компании, показывая ему позитивные (причем правдиво) стороны деятельности компании, и организует общение на «одном языке», так как кандидат уже осознает, в чем специфика бизнеса и особенности данной компании.

Третий этап (стадия вопросов) - это собственно интервью в традиционном понимании этого слова, т. е. предложение кандидату ряда вопросов, ситуационных задач и т. д. Сколько времени должен занимать этот этап, зависит от используемых методик, сложности вакансии и подхода компании. В среднем на интервью необходимо от получаса до часа, однако в ряде случаев оно может длиться полтора-два часа. При более длительных интервью падает эффективность восприятия информации, поскольку внимание участников распыляется, к тому же за несколько часов кандидаты просто устают.

На этом самом важном этапе интервью стоит учитывать несколько моментов:

Методики должны быть разнообразными, каждое предположение стоит проверять 3-4 раза, используя различные методики. Например, мы хотим оценить основные мотиваторы кандидата. В такой ситуации можно использовать как проективные вопросы, причем несколько разных вариантов, так и ситуационные (CASES).

Имеет смысл чередовать темы вопросов, так как это позволяет максимально снизить вероятность получения социально-желательных ответов. Стоит чередовать CASES и вопросы, проверяющие специальные навыки и знания, с вопросами, которые позволяют оценить мотиваторы и модели поведения.

Вопросы необходимо задавать в быстром темпе, устанавливая темп должен интервьюер.

Процесс записи, должен быть организован таким образом, чтобы кандидат не видел, что именно записывается, и чтобы менеджер успевал записывать, пока кандидат говорит, и поэтому не возникали паузы между вопросами.

Не стоит задавать много так называемых биографических вопросов.

Не стоит полностью планировать сценарий интервью заранее: в большинстве случаев имеет смысл варьировать темы и виды вопросов, исходя из ответов и поведения кандидата.

Четвертый этап – окончание интервью - предполагает возможность оговорить алгоритм продолжения взаимодействия. При этом интервьюеру стоит взять инициативу на себя и оговорить, будут ли еще встречи, их примерные сроки и цель встреч. Если речь идет о заключительном интервью, то стоит оговорить срок и порядок получения ответа. Очень часто бывает так, что кандидату обещают позвонить в любом случае и не звонят в случае отрицательного результата: вполне понятно, что при большом конкурсе и количестве кандидатов трудно всем дать ответ. В этой ситуации больше всего подходит формулировка: «Мы позвоним в случае положительного решения, но вы можете связаться со мной в такие-то сроки таким-то образом (телефон или электронная почта) и уточнить, как обстоят дела». Если вы предполагаете, что промежуточный этап (между двумя интервью или между итоговым интервью и окончательным принятием решения) может затянуться надолго, стоит это оговорить, так как в ином случае кандидат может принять ваше долгое молчание за отказ. В конце интервью должно остаться время, чтобы ответить на вопросы кандидата и договориться о дальнейших действиях. Необходимо особое внимание обращать на вопросы, которые задает кандидат.

Хорошо, если кандидат задаст следующие вопросы:

- кому подчинена вакантная должность?
- основные обязанности?
- почему ушел предшественник?
- каковы возможности карьеры?
- поощряется ли обучение? и т.д.

Пятый этап – анализ прошедшего интервью. Просмотр записей сделанных во время интервью, заполнение формы о проведении интервью и обзор интервью.

Рекомендуемые примерные темы для собеседования.

Для того, чтобы в ходе интервью менеджер не упустил важную для принятия решения об отборе информацию, следует заранее продумать примерные темы для обсуждения. В процессе планирования тем для собеседования целесообразно опираться на квалификационные требования к персоналу (спецификацию и анализ работы). Целесообразно придерживаться следующих тем при собеседовании:

- Мотивация, амбиции, карьерные планы.
- Образование и имеющиеся профессиональные навыки.
- Анализ прошлого трудового опыта.
- Особенности личности и характера.
- Хобби и увлечения.
- Состояние здоровья и т.д.

Менеджер может использовать также следующие важные вопросы, проясняющие личные и профессиональные мотивы и ценности кандидата:

- Почему Вы хотели бы работать в этой организации?
- Каковы Ваши сильные стороны?
- Каковы Ваши слабые стороны?
- Почему Вы ушли (хотите уйти) с предыдущей работы?
- Как Вы представляете свое положение через 5 (3,10) лет? Как Вы собираетесь этого достигать? Каковы Ваши профессиональные цели?
- Как бы Вы описали наиболее близкого и наиболее далекого от идеала начальника?
- Какие из своих предыдущих должностных обязанностей Вы выполняли с наибольшим удовольствием?
- За что Вас могли бы уволить, за что Вас могли бы повысить?
- Назовите три ситуации, в которых Вам не удалось добиться успеха. Почему? Приведите три ситуации, когда Вы были особенно успешны. Почему?
- На какую зарплату Вы рассчитываете?
- С чего Вы начнете, приступив к работе? Первые 5 (10) шагов?

Общие ошибки при интервью. Существует ряд установок, мешающих слушать, искажающих ту информацию, которая поступает от собеседника. Среди них самыми разрушительными являются следующие:

- Пренебрежение – когда собеседник рассматривается как человек, заведомо не достойный уважения и внимания.
- Недоверие – твердая уверенность в том, что собеседник стремится скрыть определенную информацию или пойти на обман.
- Неприязненное отношение к собеседнику, к его словам, вопросам – общение протекает лишь в силу необходимости, интервьюер тяготеет к беседе и стремится ее скорее закончить.

При проведении интервью наибольшее искажение информации происходит за счет субъективности менеджера, то есть влияния особенностей его личности и прошлого жизненного опыта на оценку кандидатов. Для снижения ошибки субъективности, специалисту по отбору следует учитывать ошибки социально-психологической перцепции. Каких ошибок следует наиболее опасаться при проведении собеседования?

1. Проекция первого взгляда. Первое впечатление очень обманчиво. Эту ошибку, как правило, делают интервьюеры, считающие себя опытными и «съевшими собаку» на подборе персонала.
2. Проекция характеристик. Часто подсознательно кандидату приписывается ряд характеристик, ярко выраженных у других людей, с которыми ранее общался интервьюер.

3. Проекция чувств. Не редко на кандидата проецируются собственные чувства и мысли интервьюера. Настроение и мысли имеют способность передаваться собеседнику. В конечном счете, это является обстоятельством искаженного и субъективного восприятия итогов собеседования.

4. Проекция успеха. Если у кандидата в какой-то сфере деятельности были достижения и успехи, то часто интервьюер может делать ошибочные заключения и о тех сферах, в которых тот еще не имеет достаточного опыта работы.

5. Проекция портрета кандидата. Для целей подбора персонала первоначально составляется необходимый профессиональный портрет кандидата. Часто эти необходимые качества проецируются на кандидатов в ходе собеседования.

6. Проекция предыдущего сотрудника. Характеристики личности уволившегося или перемещенного сотрудника, ранее работающего на вакантной должности, можно считать сильным субъективным фактором для восприятия характеристик личности его замены. Чем успешнее был профессионал, ранее занимавший вакантное место, тем сильнее этот субъективный фактор.

7. Проекция контраста. Часто определение характеристик собеседника происходит сравнением его с предшествующим или наиболее «ярким» кандидатом

Психологические сложности при проведении интервью.

Для того, чтобы интервью позволило кандидату раскрыться, а менеджер смог бы получить более объективную оценку кандидата, целесообразно организовать интервью в форме переговоров, проявляя максимальное уважение к личности и знаниям кандидата.

Интервью с кандидатом как форма переговоров. Так же, как и в любых переговорах, при проведении интервью нам надо добиться нескольких поставленных целей. Первая цель - установление контакта с человеком таким образом, чтобы его реакции были максимально адекватны, он максимально раскрылся, и мы могли, с одной стороны, получить от него полную, необходимую нам информацию и, с другой стороны, мотивировать его на дальнейшее взаимодействие с нами и заинтересовать работой в компании. В этой связи интервью имеет смысл проводить как переговоры, т. е. процесс, в котором обе стороны имеют равные или близкие к равным права, заинтересованы друг в друге, а также в том, чтобы передать и получить всю полезную им информацию. Одна из типичных ошибок, с которой приходится сталкиваться, - это ведение интервью в форме допроса. Ошибкой это можно считать не только исходя из этических соображений, но и с точки зрения того, что таким образом мы демотивируем наиболее успешных игроков рынка труда, портируем репутацию компании, а главное - не получаем картины адекватного поведения человека. Противоположность этому подходу - интервью-продажа - также встречается нередко, когда кандидат очень нравится или «стоит» дороже, чем компания может предложить. В подобной ситуации велико искушение «продать» компанию, преувеличивая достоинства, умалчивая о недостатках и, главное, практически не проводя оценки кандидата. Такой подход довольно часто сопровождает «охоту за головами», так как кандидат при таком методе подбора часто не имеет изначальной заинтересованности в вакансии. Ситуация интервью-переговоров дает возможность обеим сторонам понять, подходят ли они друг другу. Переговоры предполагают равные права сторон во взаимной

оценке, проявлении заинтересованности и основываются на нескольких принципах и закономерностях.

При проведении собеседования, менеджеру по персоналу важно помнить, что основная идея, которая лежит в основе эффективного интервью, состоит в том, что нет универсально хороших или универсально плохих кандидатов, так же как нет универсально хороших или плохих компаний: есть подходящие друг другу или не подходящие. Ошибки во взаимной оценке, какой из сторон они бы не были сделаны, приводят к очень плачевным результатам: кандидат выходит на работу, компания вкладывает время, усилия, эмоции своих сотрудников, а также средства в процесс адаптации, обучения и коучинга сотрудника.

Рассмотрим психологические проблемы, которые могут возникнуть на любом этапе интервью. Целью интервьюера во время собеседования является получение информации. Чтобы получить как можно больше информации интервьюер должен обладать следующими умениями:

- Умение собирать информацию;
- Умением правильно задавать вопросы;
- Умение слушать;
- Умение контролировать и направлять ход интервью;
- Умение фиксировать информацию, полученную в ходе интервью.

Сбор информации от кандидата в ходе интервью.

При проведении интервью особое внимание следует обратить на получение от кандидата информации, которая могла бы дополнить формальные сведения, изложенные в резюме и в анкете. Эта информация относится к четырем сферам: опыт, мотивация, достижения, личные и деловые качества.

Для получения достоверных и максимально полных сведений о кандидате интервьюер должен владеть техникой сбора информации. Это предполагает в том числе и умение правильно задавать вопросы. Это умение складывается из способности человека, проводящего интервью, определить какой тип вопросов лучше подходит для решения поставленных задач. В ходе интервью могут использоваться следующие типы вопросов:

- открытые вопросы предполагают развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками (например, Расскажите мне о..., почему...?, Что вы думаете о...?);
- прямые или закрытые вопросы предполагают ответы «Да» или «Нет», либо сообщение конкретных сведений (Есть ли у вас водительские права?, Сколько человек у вас было в подчинении?);
- наводящие вопросы подсказывают, какой тип ответа ожидается (У нас много работы и часто приходится работать с высокой нагрузкой. Готовы ли вы к такой работе?);
- рефлексивные замечания или вопросы нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания. Кроме того, они показывают кандидату, что

его внимательно слушают (Мне показалось, что вы плохо реагируете на критику в ваш адрес?);

■ косвенные вопросы – это открытые вопросы, направленные на получение от кандидата сведений, значимых для принятия верного решения при отборе. Формулировки косвенных вопросов рассчитаны на то, чтобы подтолкнуть человека к проговариванию своих мотивов, взглядов и ценностей, но делается это не на прямую, а в завуалированной форме (Что вы получили от работы в вашей последней организации?, В какой должности вы видите себя через 5 лет?).

Умение слушать.

Для получения достоверной информации важно не только уметь задавать верные вопросы, но и уметь слушать ответы на эти вопросы. Интервьюер должен уметь создать обстановку, располагающую к доверительному общению, к открытости, к искренности. В значительной степени способность создать благоприятную обстановку при общении с кандидатом зависит от установок интервьюера, связанных с процессом получения информации в ходе интервью.

Можно выделить три базовые установки, которые помогают не просто слышать кандидата, а позволяют услышать ту ключевую информацию, которая поступает от него в ходе интервью:

■ Одобрение – положительное отношение к другому человеку, готовность его выслушать, готовность принимать его таким, какой он есть, со всеми его недостатками и достоинствами.

■ Установка на доверительное общение в ходе интервью – это стремление к созданию комфортной обстановки для кандидата, повышающий уровень доверия между ним и интервьюером, способствующей получению от него значимой информации.

■ Установка на сопереживание кандидату – это чуткое отношение к собеседнику, понимание его переживаний и ответное выражение своего понимания этих чувств. Такое слушание позволяет уловить эмоциональную окраску сказанного, увидеть, какое значение данная информация имеет для собеседника, проникнуться его внутренними ценностями и лучше понять, какие чувства испытывает говорящий.

Умение контролировать и направлять ход интервью.

Проведение интервью обычно ограничено жесткими временными рамками (как правило, от получаса до часа). Отсюда вытекает требование использовать это время как можно более разумно. Поэтому в начале интервью необходимо проинформировать кандидата о цели, содержании и временных рамках интервью, что позволит удерживать его в заданных рамках и не отклоняться в сторону.

Умение фиксировать информацию, полученную в ходе интервью.

Фиксация информации в ходе интервью является важным умением, потому что полно и четко зафиксированная информация о кандидате дает хорошую базу для последующего принятия решения о найме кандидата или отказе ему.

Цель ведения записей во время интервью – зафиксировать как можно больше информации о кандидате.

При этом интервьюер решает две задачи:

1. Сбор релевантной информации – задает вопросы, слушает ответы и наблюдает за реакциями кандидатов. На этом этапе записи, которые делаются в ходе интервью, должны описывать, но не оценивать информацию, получаемую от кандидата. Попытки оценить кандидата уже в ходе интервью могут привести к значительным искажениям получаемой информации и к последующей неверной общей оценке кандидата.
2. Анализ и оценка собранной информации происходит только после завершения интервью.

Максимально полные и точные записи повышают вероятность принятия обоснованных решений о ценности кандидата. А принимаемые решения только тогда будут взвешенными и обоснованными, когда они принимаются не на основании чувств, ощущений или мнений, а на основе объективной информации, полученной в ходе интервью.

3.2.2. Процедура ассессмент-центра

В настоящее время большую популярность приобретает метод «assessment center», под которым понимается комплексный, стандартизированный метод выявления и оценки различных способностей соискателей, разбиваемых на группы (обычно 6-8 человек), в которых реализуются разнообразные, как правило многодневные, многокритериальные программы тестирования. Ассессмент (assessment) - стандартизированная многоаспектная оценка персонала, включающая в себя множество оценочных процедур: интервью, психологические тесты, деловые игры и т.д. Используется при приеме на работу, при обучении и развитии персонала, при назначении сотрудников на руководящие должности, для принятия решения о соответствии сотрудника занимаемой должности, для определения возможности выполнять новые функции, при планировании дальнейшего обучения сотрудников внутри компании и определения их потенциала развития и т.д. Ассессмент-центр - метод оценки персонала, который основан на наблюдении специально обученных оценщиков (ассессоров) за поведением оцениваемых сотрудников непосредственно в рабочих ситуациях или при выполнении ими специальных заданий. Содержание заданий отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности. Ассессмент-центр использует совокупность бизнес-кейсов для оценки не отдельных компетенций, а их набора, как ключевого для данной группы должностей или для компании в целом. Данный метод считается одним из самых прогностичных, так как человека во многих ситуациях оценивают несколько специалистов. Его точность в первую очередь определяется тем, насколько верно выделены ключевые компетенции, а также качеством разработанных для их оценки

кейсов и профессионализмом специалистов по оценке. Кроме бизнес-кейсов в процедуру ассесмент-центра могут включаться личностные опросники, тесты способностей, интервью по компетенциям.

Ассесмент-центр - технология оценки персонала, используемая во всем мире. Применение этого способа позволяет оценить сотрудника или кандидата на вакантную должность по ряду параметров:

- выполнение должностных обязанностей;
- особенности поведения;
- эффективность деятельности;
- уровень компетенции;
- уровень достижения целей;
- личностные особенности.

Ассесмент-центр включает в себя много оценочных процедур:

- Психологическое и профессиональное тестирование - объективные тесты (тесты на IQ, память, внимание), нормативные тесты (опросники).
- Ситуационно-поведенческие тесты.
- Индивидуальные упражнения, выполняемые каждым участником.
- Групповые упражнения.
- Ролевые игры.
- Интервью.
- Анализ результатов.
- Составление итогового отчета по результатам оценки, выдача рекомендаций.

Любые процедуры в центре оценки направлены на сбор максимально полной диагностической информации, сведений об актуальных возможностях испытуемого.

В процессе оценки условия работы всех испытуемых должны быть уравнены. Необходимо снизить воздействие всех объективных факторов, которые могут повлиять на результат.

Важно получить достоверную информацию о поведении испытуемого в обычной ситуации. Поэтому необходимо максимально снизить «эффект экспертизы», когда оцениваемый ведет себя не так, как вел бы в реальной ситуации.

Преимущества ассесмент-центра несколько:

- валидная оценка индивидуального потенциала, не подверженная влиянию условий работы, оценок и склонностей руководства компании;
- объективные процедуры, оценивающие всех участников по релевантным качествам или способностям с использованием эквивалентного стандарта;
- возможность узнать индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы), используя стандартные процедуры вне привычного рабочего окружения;

■ возможность определить специфические сильные и слабые стороны каждого участника и использовать эту информацию для определения карьеры и развития.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является индивидуальной задачей, решить которую может только руководство самой организации, возможно, с помощью профессиональных консультантов.

3.2.3. Использование психодиагностических методов при отборе персонала

Психодиагностическое тестирование - метод, позволяющий получить информацию о качествах, существенно влияющих на поведение человека в организации и обеспечивающих его профессиональную эффективность. Можно определить потенциальные возможности оцениваемого, соотнести результаты разных кандидатов между собой и с общими и групповыми нормами.

Тесты в настоящее время получили самое широкое применение в разных сферах управления человеческими ресурсами: с помощью тестов определяют потребности в обучении персонала, оценивают уровень пройденного материала, эффективности прохождения тренинговых процедур, производят отбор кандидатов, формируют управленческий резерв и т.д. Прогностическая валидность личностных опросников, то есть их способность предсказывать будущую профессиональную успешность кандидатов, не слишком высока. Для оценки кандидатов в процессе отбора необходимо определить, в какой степени их личные качества соответствуют требованиям работы (должности). Это обуславливает все меньшее их использование при отборе в последние годы. Однако личностные опросники оказываются достаточно полезны в тех случаях, когда надо отсеять претендентов очевидно не подходящих для данной работы, например, малообщительных людей, если работа, требует большого числа социальных контактов, или высоко тревожных, если работа, требует эмоциональной устойчивости.

Основные типы психодиагностических методик

В качестве основания для практической типологии тестов, выбран принцип, описанный В. В. Столиным и А. Г. Шмелевым. Он основан на различии методических приемов, лежащих в основе тестов. Так, могут быть выделены следующие типы методик:

- 1) объективные тесты, в процессе выполнения которых испытуемый должен дать правильные ответы на предлагаемые задания. Как правило, это методики, направленные на оценку способностей (интеллект, память, внимание и пр.);
- 2) стандартизованные самоотчеты: тесты-опросники, открытые опросники и шкальные опросники;
- 3) проективные методики;
- 4) аппаратные методики;
- 5) диалогические методики.

Рассмотрим эти типы методик более подробно.

1. Объективные тесты

Наиболее часто используются тесты интеллекта. При их выполнении испытуемый должен решать логические, арифметические, пространственные задачи. Время выполнения заданий в большинстве объективных тестов ограничено.

2. Стандартизованные самоотчеты

А) Тесты-опросники более часто используются в кадровой работе. Опросники (одномерные и многомерные/многофакторные) позволяют оценить сразу несколько психологических черт. В многомерном опроснике каждая измеряемая черта представлена группой вопросов (обычно семь и более). В качестве примера многомерных стандартизованных опросников можно привести знаменитые ММРІ, тест Кэттела 16PF, СРІ. По своему содержанию опросники - это списки вопросов или утверждений («стимульных ситуаций») с заданными вариантами реакций (ответов) испытуемого на них.

Возможные варианты ответов:

■ «верно» или «неверно» (опросник ММРІ);

■ «да», «иногда», «нет» (опросник 16 PF).

Б) Открытые опросники представляют собой анкеты, списки вопросов или неоконченных предложений, для которых предусмотрена особая форма обработки - контент-анализ (т.е. отнесение ответов к определенным стандартным категориям). Это биографические опросники, направленные на изучение психобиографии испытуемого - один из популярных на Западе методов прогноза профессиональной успешности. Широкое распространение получили так называемые «неоконченные предложения». В них испытуемому предлагают развернуто дописать фразы. Например:

■ Мои профессиональные интересы - это, прежде всего...

■ Качества, которые больше всего ценятся руководством в сотрудниках фирмы - это...

В) Шкальные техники. В некоторых опросниках испытуемому предлагается оценить себя по одной или нескольким шкалам.

Как любой измерительный инструмент стандартизованные опросники имеют сильные и слабые стороны.

Преимущества:

■ удобны в использовании при групповом обследовании (легко тиражируются, имеют четкие письменные инструкции по заполнению, обработке и интерпретации результатов); легко компьютеризируются;

■ проводить тестирование может сотрудник кадрового подразделения, не имеющий специального психологического образования;

■ обработка и интерпретация результатов проста, не требуют значительных временных затрат и длительной специальной подготовки. Многомерные личностные опросники, как правило, позволяют получить целостный психологический портрет испытуемого. Кроме того, шкалы таких опросников обычно в той или иной степени содержательно пересекаются с психограммами большинства профессий. Последнее является причиной частого включения многомерных опросников в «тестовые батареи».

■ обычно стандартизированные опросники имеют набор статистических норм для лиц с различными социально-демографическими характеристиками. Это позволяет оценивать психологические качества испытуемых с максимальной точностью.

Недостатки:

■ опросник не предоставляет об испытуемом информации больше, чем предполагает шкальная структура теста;

■ если результат испытуемого находится в пределах средних значений, возникают проблемы с содержательной интерпретацией. Поэтому иногда «не работает» более половины из 16 шкал опросника Кэттелла;

■ многомерные личностные опросники требуют значительных временных затрат на проведение, так как включают в себя несколько сотен вопросов;

■ известность и популярность некоторых стандартизированных опросников привела к снижению их валидности.

3. Проективные методики.

Эти методики задействуют в испытуемом процессы воображения. Инструкции проективных тестов предлагают человеку «спроецировать» себя в заданную стимульную ситуацию и создать на ее основе некоторый индивидуальный продукт в виде текста, рисунка, рассказа, эмоционального состояния и пр. Предполагается, что подобный продукт несет в себе особенности характера и мотивационно-ценностной сферы испытуемого.

Анализ и интерпретация результатов проективных методик требуют определенного опыта и подготовки.

Широко известны и часто используются в кадровой работе такие проективные тесты, как тест цветовых выборов Люшера и рисунок несуществующего животного. Они основаны на выявленных связях психологических особенностей личности с цветовыми предпочтениями (в первом случае) и с графическим самовыражением - во втором.

Своеобразие инструкций и стимульных ситуаций проективных тестов, апелляция к творческому началу испытуемого делают подобные методики целесообразными с точки зрения включения их в «тестовые батареи». Это снижает неизбежный элемент монотонности. Большинство проективных методик используется для изучения мотивационной сферы личности.

Аппаратурные методики.

Предполагают использование специальной аппаратуры для изучения индивидуально-психологических особенностей испытуемого. Как правило, с помощью аппаратурных методик оцениваются особенности высшей нервной деятельности (скорость реакции, динамические характеристики нервной системы) и высшие психические функции (особенности памяти, внимания, восприятия). Эти параметры особенно важны при профессиональном психологическом отборе операторов и водителей.

Определенным сходством с аппаратурными методиками обладают компьютерные тесты.

4. Диалогические методики.

Предполагают непосредственный контакт психодиагноста и испытуемого. Эти техники требуют высокой коммуникативной компетентности. Вариант диагностической техники - собеседование по результатам психологического обследования, в котором уточняются результаты и проверяются гипотезы, высказанные по результатам ранее выполненных тестов. Одновременно при собеседовании испытуемому может быть предоставлена краткая обратная связь в грамотной с точки зрения деонтологии форме.

Виды тестов, используемых при отборе персонала

В последнее время к тестам относятся довольно осторожно, их использование для целей профессионального отбора вызывает часто серьезную критику, поскольку в ряде случаев они не выполняют основной функции - прогноз уровня будущей профессиональной успешности кандидата. Достоверность полученных данных 20 - 70 %, в зависимости от используемой методики и квалификации интерпретатора. Тем не менее, тесты эффективно решают задачу отсева в процессе отбора. При использовании тестов в процессе отбора речь должна идти не о том, чтобы с их помощью отобрать лучших работников, а о том, чтобы отсеять тех, кто не отвечает минимальным требованиям должности. Для того чтобы какой-либо отборочный тест был полезен, работодатель должен быть уверен, что результат теста коррелирует с выполнением реальной работы. Другими словами, необходимо оценить действенность теста перед его исполнением. Процесс оценки действенности обычно требует проверки производственного психолога и координируется отделом кадров. Задача управляющего в данном случае - дать точное описание работы и предъявляемых к ней требований, чтобы оно было понятно психологу. Профессиональными диагностами используется обычно пакет из нескольких (3-4) методик, комбинация которых дает в итоге достоверную комплексную картину. Так же, в пакет включаются тесты для оценки актуального состояния, что позволяет отделять типовые реакции от реакций, вызванных стрессовой ситуацией тестирования, и в остальное время испытуемому не свойственных. Это делается для повышения надежности полученных результатов, и увеличения их прогностической ценности.

Если отдел персонала использует тесты, то необходимо придерживаться следующих правил и рекомендаций (Пугачев В.П.):

1. пользуйтесь тестами в качестве дополнения - не ограничивайте ими отборочную процедуру, применяйте их в комбинации с другими методами - анкетированием и изучением биографии;
2. Оцените действенность тестов в организации. Этого требует как законодательство, так и практика отбора персонала. Недостаточно удостовериться, что тест оказался действенным в похожих организациях;
3. оцените все существующие в организации стандарты найма и продвижения работников по службе. Задайте себе вопросы :»Какая часть кандидатов отсекается на каждой стадии отборочного процесса?». «Почему я использую этот стандарт - что он значит в терминах реального поведения на работе?» Помните, что именно Вы принимаете решение о том, что прогноз связан с успешной или неуспешной работой.
4. Ведите записи. Необходимо подробно записывать, почему был принят или не принят на работу каждый кандидат. Комиссию по обеспечению равноправия при приеме на работу запись «недостаточная квалификация» явно не удовлетворит. Укажите как можно объективнее, почему кандидат получил отказ. Помните, что причины отказа могут быть позднее проверены.
5. Незамедлительно начните выполнять программу оценки действенности тестов. Если Вы постоянно не используете тесты или используете не проверенные тесты, оцените их действенность. Лучше всего провести исследования по прогнозной оценке. Предложите тесты кандидатам, проведите найм без учета тестирования и эффективностью их работы.
6. Пользуйтесь услугами специалиста-психолога. Разработка, Оценка действенности и применение отборочных процедур (включая тестирование) обычно требует участия квалифицированного психолога.
7. Очень важны условия тестирования. Проводите тестирование в достаточно уединенных, тихих, светлых и вентилируемых помещениях. Все кандидаты должны тестироваться в одинаковых условиях. Результаты тестирования должны храниться в строгой секретности и предоставляться только лицам, имеющим право на эту информацию, способным понимать и интерпретировать ее.

Достаточно часто результаты психологического тестирования при отборе кандидата используются руководителями в целях изучения потенциальных возможностей служащих, разработки программ их профессионального и должностного роста, оказания работникам и руководителям психологической помощи в формировании эффективных деловых отношений. При отборе персонала целесообразно использовать следующие виды тестов:

Тесты на определение способностей:

- тесты на определение квалификационных навыков (квалификационные тесты)
- рабочие задания
- тестирование личностных особенностей

■ тесты на определение способностей

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

Тесты на определение квалификационных навыков (квалификационные тесты). Данная группа методик оценивает знания и навыки, приобретенные человеком в процессе освоения профессии (напр., владение компьютером, знание иностранных языков, знание бухгалтерских проводок и пр.) Методики этой группы часто разрабатываются самими отделами персонала и обычно не требуют какого-либо специального обучения применению. То есть, если нужно оценить степень владения четко описываемыми знаниями и навыками, то стандартизованные профессиональные тесты подходят замечательно. Для оценки же результатов тестов этого типа необходимо и достаточно иметь «ключ» с правильными ответами. Как правило, использование данного блока методик приблизительно соотносится с позициями среднего и низшего уровня.

Более сложные методики используются для оценки квалификации высшего персонала. При этом используются методики и задания, которые часто разрабатываются специалистами отдела персонала, экспертами консалтинговых компаний или профильные специалисты других организаций.. Кандидат ищет варианты решения неких задач, не имеющих единственного правильного ответа, а работодатель оценивает, насколько предлагаемые решения созвучны его собственным представлениям. Акцент на собственных представлениях сделан не случайно. Поскольку задания не имеют однозначных решений, то и критерий оценки становится достаточно субъективным. А поэтому испытателю важно самому иметь представление о предметной области, с тем, чтобы понимать, о чем, собственно, рассуждает соискатель.

Профессиональные тесты обладают высокой надежностью и валидностью, поскольку они измеряют знания и навыки, непосредственно связанные с предлагаемой работой.

3.2.4. Рабочие задания для отбора персонала

Рабочие задания – метод отбора, позволяющий оценить как кандидат реально справляется с конкретными заданиями, необходимыми для выполнения основных видов работы; результаты выполнения рабочих заданий /качество работы и способы ее выполнения/ оцениваются экспертами. Техническое рабочее задание позволяет оценить, как кандидат реально справляется с некоторыми из основных видов работ. Этот способ имеет несколько достоинств. Задание выполняется на работе, поэтому кандидату труднее

подогнать ответы. Оно имеет непосредственное отношение к той работе, на которую менеджер нанимает работника. Хорошо разработанные задания более действенны, чем тесты, которые только прогнозируют рабочее поведение.

Тестирование личностных особенностей. Личностные опросники позволяют провести оценку большого количества претендентов и получить в количественной и описательной форме результаты оценки, как личностных черт, так и компетенций потенциальных кандидатов, что особенно важно для крупных компаний. Количественные результаты позволяют сравнивать или отсеивать кандидатов по определенным качествам. Личностные опросники измеряют такие черты личности, как самооценка, коммуникабельность, уровень личностной зрелости, тревожность, агрессивность, склонность к риску, самоконтроль, эмоциональная устойчивость, склонность к лидерству и др. (например, тест Кетелла) или по совокупности данных позволяют отнести человека к тому или иному психологическому типу (например, тест Майерс-Бригс).

Некоторые тесты предназначены для выявления патологий характера и личностного развития (например, ММРІ). Особо можно выделить тесты на выявление уровня мотивации и ценностные ориентации. При использовании психологических методик крайне важно учитывать, насколько они соответствуют таким критериям, как валидность (методика действительно должна оценивать именно те свойства, для измерения которых предназначалась) и надежность (полученные результаты должны быть достоверными).

Личностные тесты разрабатываются соответствующими специалистами и проходят длительный процесс испытания и проверки. В этом случае предъявляются высокие требования, как к тщательности разработанности самих методик, так и к подготовке диагноста, работающего с ними.

Если говорить о личностных методиках то в теории, для того, чтобы наиболее эффективно прогнозировать успешность кандидата на конкретной позиции, его личность необходимо всесторонне исследовать соответствующими инструментами, и полученные результаты совместить с заранее разработанным психографическим профилем профессии. И чем более точно совпадение, тем более высока прогнозируемая успешность.

Личностные методики делятся на формализованные и проективные.

В первом случае есть ряд вопросов (заданий), результаты выполнения которых обрабатываются по стандартизированной процедуре и дают некий единый результат – напр. профиль личности в виде графика.

Во втором – диагност, опираясь в большей степени на свой опыт работы с данной методикой, выводит общее описание неких тенденций и потенциальных возможностей.

Недостаток метода тестирования состоит в том, что полученная информация о характере человека, о стандартных для него вариантах поведения не имеет прямого отношения к ожидаемым от него результатам деятельности.

Требования к тестам.

Тесты, используемые при отборе кандидатов, должны отвечать следующим требованиям:

- валидность, которая показывает, насколько точен метод измерения;
- надёжность, определяет, насколько метод позволяет адекватно измерить интересующие характеристики;
- практичность характеризуется субъективно воспринимаемой эффективностью (полезностью) метода, справедливостью, а также тем, насколько больших затрат он потребует от организации;
- интерпретируемость обеспечивает возможность классифицировать кандидатов, провести различие между ними;
- полнота охвата исследованием всех требований к кандидатам;
- компактность методик учитывается, так как необходима экономия рабочего времени сотрудников.

3.2.5. Проверка рекомендаций и исследование биографии

Анализ документов (изучение резюме кандидата, письменных рекомендаций и документов об образовании) - самый простой и естественный метод оценки кандидатов. Первое знакомство с кандидатом происходит посредством резюме. Оно служит основанием для принятия решения о приглашении соискателя на собеседование. Резюме дает информацию об опыте работы претендента, образовании. По этой информации работодатель теоретически определяет для себя, сможет ли данный человек выполнять работу на требуемом уровне по своим профессиональным данным, насколько он соответствует первичным требованиям, определенным еще в объявлении. Оценить претендента по личностным и деловым качествам можно будет на следующих этапах.

Резюме лучше просматривать два раза. Первый раз бегло на соответствие формальным требованиям (образование, возраст, опыт работы и функционал). Второй раз более подробно, обращая внимание на следующие моменты:

- частота смены работы, срок (как долго работал на предыдущих предприятиях). Если человек задерживается на предприятии не больше полугода - год, то это должно насторожить. Иногда бывает, что у человека хорошие резюме и навыки самопрезентации, его берут на работу и со временем становится очевидным, что у человека нет качеств, позволяющих работать в должности. Или кандидат конфликтный в принципе и с ним быстро расстаются;
- соотношение срока работы и выполняемых функций и достижений. возможно, ли за такой срок освоить весь этот функционал на хорошем уровне;
- перерывы в работе. Стараемся по резюме определить причину перерывов или уточняем это на собеседовании;

- должностная динамика: можно посмотреть, на каких должностях работал претендент, как менялись должности, осуществлялся ли рост. Например, в нашем случае кандидаты могли параллельно учиться и работать (ассистент в отделе продаж, работа на выставках, менеджер по продажам и т.д.), что будет дополнительным плюсом в их оценке;
- темы курсовых, дипломных работ, где проходили практику;
- Хорошим тоном считается описание своих достижений. Здесь важно есть они или нет, и то, что человек понимает под достижениями, можно ли это считать достижениями;
- описание функционала. Удастся ли человеку выделить главное в своей работе или все перечислятся в кучу. грамотность описания функционала;
- оформление резюме. Насколько оно структурировано, легко ли его читать или надо продирааться через текст; наличие или отсутствие орфографических ошибок и т.д.

В ходе интервью оценивается достоверность представленных в резюме данных (образование, квалификация, опыт работы, обязанности, функции, достижения). По результатам интервью у кандидата берется его письменное согласие на проверку предоставленной им информации. Качественный анализ ее дает высокую надежность прогноза эффективности кандидата на его будущем месте работы.

Проверка рекомендаций – это, по сути продолжение оценки резюме на достоверность. Для проверки информации, указанной кандидатом в документах, менеджер обычно звонит на прежнее место работы кандидата, где старается узнать в какой должности и как долго работал кандидат, какие обязанности и функции выполнял, каких добился достижений).

Обычно проверка биографии и рекомендаций может принимать различные формы. Минимум того, что работодатели стараются выяснить по телефону, это текущее положение и зарплату кандидата. Некоторые связываются с нынешним и прошлым руководством кандидата и выясняют его мотивацию, компетентность, способность работать в команде. Другие заказывают описание биографии в специальных агентствах, которые предоставляют информацию о финансовом положении, задолженностях, кредите в банке, характере и стиле жизни.

Правильно проведенная оценка биографии может быть очень полезной. Это недорогой и простой способ получения фактической информации о кандидате - текущей и прошлой работе, размере зарплаты, датах поступления и ухода с работы, образовании.

Недостатками метода является то, что некоторые начальники не хотят снижать шансов бывшего сотрудника на получение работы, другие предпочтут дать хорошую характеристику некомпетентному работнику, чтобы избавиться от него. Даже если менеджер по персоналу проверяете отзывы по телефону, надо быть осторожным, чтобы задать нужные вопросы и определить достоверность ответов.

Существует несколько способов сделать проверку рекомендаций более продуктивной. Первый - использовать структурированную форму интервью, которая позволяет не пропустить важных вопросов. Второй - воспользоваться рекомендациями,

предложенными кандидатом, в качестве источника других отзывов о нем. Так, можно попросить каждого из названных кандидатом людей указать человека, который сообщил бы сведения о деловых качествах данного кандидата. Вы получите более объективные отзывы, так как эти люди не были прямо названы кандидатом.

Еще одно предложение - проводить не проверку рекомендации, а ревизию. Отличие - степень проверки. Полная ревизия рекомендаций предполагает, по крайней мере, проверку мнений двух начальников, двух сотрудников, двух подчиненных на каждом рабочем месте, ранее занимаемом кандидатом. Таким образом, можно получить о нем достоверное представление.

Биографический метод - метод исследования личности, групп людей, базирующийся на анализе их профессионального пути и личных биографий. Биографический метод включает в себя проведение биографического интервью. Биографического интервью - это структурированная беседа, в ходе которой специалист по оценке персонала собирает подробную информацию о жизненном пути человека, начиная с самого детства. Здесь важны описания основных жизненных событий и взаимоотношения кандидата со значимыми людьми, отражающие его характер. Также необходимо выявить ключевые, поворотные события, в которых проявляются основные мотивы и интересы человека. Описание основных успехов и неудач может дать представление о том, к чему человек стремится, каковы его основные ресурсы, а в чем его возможности ограничены. Все это позволит спрогнозировать будущие достижения и устремления кандидата.

Биографическое интервью должен проводить психолог, владеющий данным методом.

Источником информации для биографического метода могут быть разнообразные документы, резюме, опросники, интервью, тесты, спонтанные и спровоцированные автобиографии, свидетельства очевидцев (опрос сослуживцев), изучение продуктов деятельности. Предприятие-работодатель имеет право определять перечень представляемых документов о кандидате. Обычно это резюме, дипломы об образовании, сертификаты, свидетельствующие о переподготовке или повышении квалификации, рекомендательные письма или характеристики с мест учебы или работы и т. п.

Биография претендента на вакантное место чаще всего изучается по резюме или специально составленной анкете. Поскольку резюме зачастую не содержат всей необходимой информации, кандидату дается для заполнения специальная анкета, разработанная с учетом специфики компании и конкретной работы. При поиске сотрудника через агентство можно предложить менеджерам агентства присылать вместе с резюме кандидата заполненную им анкету.

Рекомендательные письма, как правило, выдаются по запросу работников, поэтому часто заполнены исключительно одобрительными отзывами о покидающем организацию работнике: бывший работодатель может казаться добрым и заботливым, избавляясь от

нежелательного сотрудника. Чтобы составить по-настоящему достоверную характеристику, ее автор должен хорошо знать того, кого он рекомендует, его сильные и слабые стороны. На практике же рекомендательные письма часто пишутся сугубо формально.

В настоящее время специалисты по персоналу практикуют обращения к прежним работодателям кандидатов с просьбой оценить их бывших работников по определенному перечню качеств. Также распространены телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и выяснения каких-либо интересующих вопросов. Формулировка вопросов должна быть продуманной и касаться конкретного поведения работника. Например: добросовестно ли он выполнял свои обязанности? Сколько раз в году не выходил на работу по болезни? В каких отношениях был с коллегами? Какие у него были конфликты? Отказывался ли он ездить в командировки? Были ли у него нарушения трудовой дисциплины и какие? и т. д. При анализе биографической информации о кандидате учитываются частота увольнений, пробелы в работе, а также характер и причины смены рабочих мест. К примеру, у молодых кандидатов перемены рабочих мест могут быть расценены и положительно, поскольку в их основе зачастую - мобильность, гибкость и стремление к лучшим условиям работы. У кандидатов постарше смена рабочего места должна быть обсуждена в процессе собеседования. Учитывается и то, как перемены рабочих мест могли повлиять на расширение практического опыта конкретного специалиста.

3.3. Адаптация персонала в организации

3.3.1. Определение понятия «Трудовая адаптация»

Подбор и прием на работу представляют собой довольно длительные и дорогостоящие процессы - к первому дню работы нового сотрудника организация уже затрачивает на него определенные средства, которые будут возрастать по мере того как он начнет проходить профессиональное обучение, получать заработную плату и т.д. Поэтому организация заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода - несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организационную среду.

Адаптация – это приспособление новых работников к организации, коллективу и должностным обязанностям; обеспечивается за счет благоприятного психологического климата и комфортного рабочего места. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. В процессе адаптации происходит усвоение сотрудником норм и правил данной компании, интеграция в коллектив, принятие норм взаимоотношений, овладение работником системы профессиональных знаний и их применение в ежедневной рабочей практике. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте

расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Сроки адаптации. Сам процесс адаптации персонала всегда имеет определенные временные интервалы, которые и выступают мерой его успешности. Он предполагает наличие у человека умений достаточно быстро находить «свое место» в социально-психологическом пространстве организации, что позволяет адекватно и эффективно включиться в совместную организационную деятельность. Темпы адаптации - это скорость и интенсивность протекания процесса во времени. Они могут быть зафиксированы как определенные интервалы, требуемые для достижения результата адаптации. Продолжительность адаптационного периода находится в прямой зависимости от квалификации: от недели (у рабочих средней квалификации) до 1,5-3 лет (у управленческих работников, выпускников школ бизнеса и инженеров-исследователей). Полная адаптация характеризуется сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности (прочным намерением продолжить работу по ней) и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе. Полная адаптация нового работника в коллективе продолжается в среднем 2 года. После трех лет работы рабочие обычно склонны окончательно закрепиться на предприятии.

3.3.2. Типы адаптации

Типы адаптации – это составные элементы общего процесса трудовой адаптации, определяемые особенностями производственно-экономической системы и социальных отношений в организации.

Профессиональная адаптация- характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

Социально-психологическая адаптация персонала представляет собой процесс включения специалиста в новый трудовой коллектив. Основными моментами здесь являются: приобретение и закрепление интереса к работе, накопление трудового опыта, налаживание деловых и личных контактов с коллегами, включение в общественную деятельность, повышение заинтересованности не только в личных достижениях, но и в достижениях организации. Новые сотрудники должны понять свою роль в служебной иерархии, усвоить ценности компании и требуемые навыки поведения.

Адаптации нового работника всегда способствует прикрепление наставника. Она происходит быстрее там, где есть активные контакты между новоприбывшими и работниками служб персонала.

Адаптация персонала психофизиологическая. Приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте (участке, в цехе, лаборатории и т.п.). Во многом зависит от состояния здоровья работника, защитных реакций организма и действующих факторов (температура, освещенность, загазованность, вибрация, шум и т.п.)

Организационная адаптация – усвоение роли и организационного статуса в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.

3.3.3 Этапы процесса адаптации

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка для разработки наиболее эффективной программы адаптации.

Этап 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 - 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

3.3.1. Социализация новых сотрудников. По определению Г.Десслера, социализация новых работников - это длительный процесс, который включает в себя процесс

формирования у новых сотрудников тех преобладающих отношений, стандартов, ценностей и норм поведения, которыми живет организация и ее подразделения. Программы внутрифирменной ориентации являются практически начальным компонентом социализации работников.

Влияние шока реальности на новых работников.

Шок реальности – острое нервно-психическое состояние, которое испытывают новые работники в первые дни пребывания в компании, связанное с различиями между тем, что работник ожидает от своей работы и ее реальным характером

3.3.4. Программа внутрифирменной ориентации

Адаптация начинается с процесса ориентации, т.е. с получения сотрудником информации об организации, в которой он начинает работать. Ориентация должна содержать в себе два компонента - информацию об организации в целом и информацию о подразделении и рабочем месте нового сотрудника. Общая ориентация знакомит сотрудника с историей организации, ее сегодняшним состоянием, выпускаемой продукцией и оказываемыми услугами, структурой управления, включая имена ключевых руководителей, расположение филиалов и т.д., правилами внутреннего распорядка, основными процедурами компании, льготами для сотрудников, возможностями для повышения квалификации профессионального роста. Проведение этой части ориентации является, как правило, функцией службы управления персоналом.

Современные компании используют многообразные методы коммуникации для ознакомления сотрудников с компанией: видеофильмы, специально подготовленные для этой цели брошюры, видеозаписи выступлений руководителей компании и т.д. Необходимым условием успешной интеграции является наличие обратной связи - предоставление новому сотруднику возможности задать возникшие у него вопросы и получить на них ответы.

Следующий этап интеграции происходит непосредственно на рабочем месте, и основная ответственность за его успех лежит на руководителе подразделения, в которое приходит новый сотрудник. Руководитель должен представить его коллегам, познакомить с производственными функциями, объяснить распорядок работы, особенности подразделения. Этот элемент ориентации является ключевым, поскольку от того, как новый сотрудник будет принят на рабочем месте, во многом зависит успех его интеграции в компанию.

Сегодня многие компании специально обучают руководителей тому, как интегрировать новых работников в свое подразделение, а служба управления персоналом осуществляет контроль за интеграцией каждого принятого на работу сотрудника.

Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Часто в ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

1. Общее представление о компании:

- цели, приоритеты, проблемы;
- традиции, нормы, стандарты;
- продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;
- разнообразие видов деятельности;
- организация, структура, связи компании;
- информация о руководителях.

2. Политика организации:

- принципы кадровой политики;
- принципы подбора персонала;
- направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;
- правила пользования телефоном внутри предприятия;
- правила использования различных режимов рабочего времени;
- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда:

- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;
- оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы:

- страхование, учет стажа работы;
- пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;
- поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;
- возможности обучения на работе;
- наличие столовой, буфетов;
- другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

- места оказания первой медицинской помощи;
- меры предосторожности;
- предупреждение о возможных опасностях на производстве;
- правила противопожарной безопасности;
- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом:

- сроки и условия найма;
- назначения, перемещения, продвижения;
- испытательный срок;
- руководство работой;
- информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
- права и обязанности работника;
- права непосредственного руководителя;
- организации рабочих;
- постановления профсоюзов и политика компании;
- руководство и оценка исполнения работы;
- дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
- коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7. Служба быта:

- организация питания;
- наличие служебных входов;
- условия для парковки личных автомобилей.

8. Экономические факторы:

- стоимость рабочей силы;
- стоимость оборудования;
- ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). **Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:**

1. Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
- длительность рабочего дня и расписание;
- дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3. Требуемая отчетность:

- виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
- отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Процедуры, правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
- поведение в случае аварий, правила техники безопасности;
- информирование о несчастных случаях и опасности;
- гигиенические стандарты;
- охрана и проблемы, связанные с воровством;
- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
- правила поведения на рабочем месте;
- вынос вещей из подразделения;
- контроль за нарушениями;
- перерывы (перекуры, обед);
- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- использование оборудования;
- контроль и оценка исполнения.

5. Представление сотрудников подразделения.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Назовите основные требования к критериям отбора персонала.
2. Когда был издан первый сборник кейсов?
3. Что является целью стрессового интервью?
4. Какой фактор оказывает решающее значение на продолжительность адаптационного периода?
5. Что является причиной возникновения шока реальности у новых сотрудников в первые дни работы?

Литература

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов. – М.: «Юнити», 2005 – 560с.
2. Гуревич А.М. Ассесмент: принципы подготовки и проведения. – СПб.: Речь, 2005. – 235 с.
3. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 1998 – 138с.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005

5. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.:Аспект Пресс, 2002.
6. Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. – СПб.: Речь, 2003

Тема 4. Развитие персонала

Целевая установка: В ходе изучения данной темы студенты должны понять взаимосвязь обучения персонала и целей организации, а также познакомиться с понятием усвоить основные методы обучения персонала, а также познакомиться с понятием «обучающаяся организация». Студенты рассмотрят показатели, свидетельствующие о необходимости обучения персонала, а также смогут провести сравнительный анализ принципов обучения детей и взрослых. В обязательном порядке будут рассмотрены важнейшие методы обучения, которые могут осуществляться на рабочем месте и проводиться вне рабочего места. Изучение темы предполагает также знакомство студентов с технологией построения карьеры в организации. Нами будут рассмотрены виды карьеры и кризисные этапы карьеры, прохождение которых требует психологического сопровождения со стороны специалистов отдела персонала и психологической службы. Внимание студентов будет также акцентировано на проведении психологического консультирования по карьере.

После изучения данной темы слушатели смогут:

- ◆ назвать основные цели обучения персонала;
- ◆ выбирать методы обучения (на рабочем месте и вне рабочего места), соответствующие целям и задачам развития персонала;
- ◆ использовать основные принципы управления карьерой персонала при психологическом консультировании по карьере.

В лекции рассматриваются следующие вопросы:

4.1. Развитие персонала

4.2. Методы обучения

4.3. Технология карьеры персонала

4.4. Психологическое консультирование по карьере

Контрольные вопросы для самопроверки

4.1. Развитие персонала

Обучение и развитие персонала не является чем-то внешним по отношению к основным целям организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией своей миссии. Так как практически каждая организация действует в быстро изменяющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Именно поэтому образование и обучение персонала в наши дни должно быть непрерывным. Причины, по которым современные организации вкладывают средства в развитие персонала:

1. Более выгодным для организации является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение и обучение новых работников.
2. В настоящее время развитие и устаревание знаний происходит очень быстро, особенно в области техники и информации. Эти изменения требуют непрерывного обучения персонала.
3. Сегодня современные компании испытывают конкуренцию не только на внутризэкономическом рынке, но и на внешнеэкономическом рынке. Для того чтобы выжить компания должна уметь оперативно реагировать на любые изменения во внешней среде.
4. Внедрение новой техники, современных технологий, сокращение и модернизация рабочих мест приводят к тому, что базовое образование специалиста не может гарантировать ему требуемую квалификацию.

В связи с вышеперечисленными факторами, сегодня в менеджменте используется парадигма обучающейся организации. «Обучающаяся организация» – это та, которая эффективно отвечает на вызов изменений бизнес-среды путем создания новых технологий, овладения новыми знаниями и умениями. Она в кратчайшие сроки интегрирует новые знания и умения для преобразования своей основной деятельности». В связи с этим, персоналу необходимо постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм. В 80-х годах расходы на внутрифирменную подготовку кадров составили (суммы даны без учета зарплаты работников, проходивших обучение, если их учесть, суммы почти удвоятся):

- IBM - 750 млн. долл. (5% затрат на оплату труда);
- «Дженерал электрик» - 260 млн. долл. (2%);
- «Ксерокс» - 257 млн. долл. (4%);
- «Текас инструменте» - 45 млн. долл. (3,5%);
- «Моторолла» - 42 млн. долл. (2,6%).

В среднем по программам подготовки фирмы США тратят 263 долл. на одного работника. В целом затраты на внутрифирменное обучение вполне сопоставимы с затратами на государственные и частные школы (среднее и высшее образование) - примерно 350 млрд. долл. Уже с 70-х годов большинство руководителей американских корпорации стали рассматривать затраты на обучение как прибыльные капиталовложения, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры - как подразделения, участвующие в создании прибыли.

4.1.1. Обучение персонала

Обучение персонала - это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. Особую актуальность процессы обучения персонала приобретают в связи с развитием и становлением обучающейся организации.

Существует множество целей обучения персонала компании. Перечислим некоторые из них:

- получение сотрудниками новых знаний и навыков, необходимых для работы;
- поддержание профессионального уровня персонала;
- подготовка персонала к замещению коллег во время отпуска, болезни, увольнения и т. д.;
- подготовка к продвижению по службе;
- знакомство персонала со стандартами работы компании, стратегией развития, технологией деятельности;
- поддержание позитивного отношения к работе;
- формирование чувства причастности к компании, мотивация к дальнейшей работе.
- самообразование персонала;
- долгосрочное дополнительное обучение персонала, связанное со стратегическими задачами компании;
- краткосрочное обязательное обучение персонала, вызванное необходимостью поддержания технологических процессов на современном уровне;
- краткосрочное дополнительное обучение персонала, связанное со стратегическими задачами фирмы;
- наставничество.

Разработкой обучения в современных компаниях обычно занимается отдел обучения. Данное подразделение выполняет следующие функции: организация и учебно-методическое руководство производственным обучением рабочих, переподготовка и повышение квалификации руководителей, специалистов и других служащих.

Основные принципы обучения взрослых

С 50-х годов в области общего образования для взрослых и в сфере организационного развития появились попытки внедрить новые формы организации обучения. Мы можем наблюдать три важнейших изменения:

- уменьшение доминирующей роли обучающего;
- использование в учебном процессе взаимодействия учащихся;
- попытки сделать обучение более живым, целостным и практически ориентированным.

Специфика обучения взрослых людей отличается от специфики обучения школьников, поэтому в процессе обучения персонала важно учитывать типы обучающихся взрослых:

- целе-ориентированные (воспринимают обучение как средство достижения целей)
- деятельностно-ориентированные (воспринимают обучение как возможность развития профессиональных знаний, умений, навыков и обратной связи от тренера/наставника/коуча и т.д.)
- ориентированные на обучение (знания важны сами по себе)

При создании программы обучения взрослых следует учитывать три основных компонента индивидуального стиля обучения (Солтицкая Т.А., 2001):

- когнитивные факторы (индивидуальные особенности восприятия, запоминания и мышления);
- ведущая репрезентативная система обработки информации, рефлексивность и импульсивность и т.д.);
- аффективные факторы (ожидания, мотивация, эмоции, сопровождающие процесс обучения);
- факторы окружающей среды (дизайн среды обучения, формы и методы обучения).

Табл. 1. Сравнение предпосылок педагогики (обучения детей) и андрагогики (обучения взрослых)

Принципы	Педагогика	Андрагогика
«Я-концепция»	Зависимость	Самоопределение
Опыт	Мало	Много
Готовность к обучению	Биологическое развитие. Социальное давление	Задачи развития социальных ролей
Временная перспектива	Позднее применение	Немедленное использование знаний, умений, навыков
Ориентация обучения	Предметно-центрированная	Проблемно-центрированная

4.1.2. Анализ потребностей обучения

Для организации эффективной системы обучения руководство должно определить - какое обучение требуется для сотрудников и требуется ли оно вообще. Также важно различать потребности в обучении для новичков и действующих сотрудников. Для анализа потребностей в обучении следует ориентироваться на приведенную ниже систему показателей (критериев) потребности в обучении.

Прямые, косвенные и психологические (качественные) показатели необходимости обучения персонала.

У. Брэдик указывает следующие обязательные (прямые) показатели необходимости в обучении:

- освоение новой работы. Это относится к вновь поступившим на работу в организацию сотрудникам;
- перевод на новую работу сотрудника внутри компании;

- продвижение по службе;
- внешние изменения (например, новое законодательство, новое налогообложение и т.д.);
- внутренние изменения (реорганизация, внедрение новой техники в производственный процесс или внедрение новых стандартов или правил обслуживания и т.д.);
- анализ результатов аттестации сотрудника, в процессе которой могут быть выявлены знания, умения или навыки, которыми работник не обладает в требуемом объеме;
- планы трудовых ресурсов, которые вытекают из стратегического плана развития компании.

Косвенные показатели, указывающие на необходимость обучения:

- текучесть кадров (в %);
- низкая производительность труда (по сравнению с запланированными результатами деятельности в цифрах или объеме продукции);
- не выполнение норм выработки или стандартов качества;
- не выполнение норм времени, установленных на выполнение определенных служебных процедур или производственных операций;
- высокие показатели абсентеизма (прогулы и опоздания);
- анализ дисциплинарных взысканий, применяемых руководством по отношению к персоналу;
- процент несчастных случаев;
- процент заболеваемости/больничных листов;
- жалобы клиентов, связанные с нарушением важнейших производственных стандартов или стандартов качества продукции/сервиса;
- отчеты руководителей по результатам деятельности, которые также могут содержать информацию о причинах недостаточных компетенций персонала.

Психологические (качественные) показатели необходимости обучения персонала:

- негативный психологический климат в отделе/подразделении/цехе;
- конфликты между сотрудниками;
- нездоровая конкуренция;
- недостаточная мотивация.

Данная группа показателей проявляется менее явно, чем две предыдущие группы признаков. Психологические показатели могут быть связаны с отсутствием у сотрудников необходимых знаний, умений и навыков, однако, также могут зависеть и от других факторов (например, низкий уровень зарплаты, несправедливое распределение премий и т.д.)

4.2. Методы обучения

Метод обучения персонала - ориентированный на достижение дидактических целей способ организации учебно-познавательной деятельности работника с заранее определенными: задачами; уровнями познавательной активности; учебными действиями и ожидаемыми результатами.

Обучение персонала основано на использовании различных методов обучения. Выбор методов обучения персонала зависит от множества факторов, основными из которых являются: цели обучения, ожидаемые результаты обучения, индивидуальные особенности обучаемых и многие другие. Отдельные виды обучения не следует рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между этими видами обучения.

4.2.1. Классификация методов обучения

Методы обучения классифицируются на:

- внешнее обучение (обучение вне рабочего места) и внутреннее обучение (на рабочем месте);
- пассивные и активные;
- индивидуальные и групповые;
- с отрывом от производства и без отрыва от производства.
- подготовку новых работников, переподготовку, повышение квалификации, развитие компетенций работников со стажем работы;
- по длительности можно выделить долгосрочное и краткосрочное обучение.

Внешнее обучение представляет собой обучение по долгосрочным академическим программам учебных заведений (программы среднего специального образования, бакалавриата, специалистов, магистратуры, МВА) или обучение по специальным многоуровневым программам учебных центров (курсы переподготовки, повышения квалификации, тренинги, семинары и т. п.).

Внутреннее обучение проводится на территории компании в специально выделенных для этих целей помещениях или на арендуемых площадях. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя/тренера/консультанта для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников организации.

4.2.2. Обучение на рабочем месте (on-the-job training) (OJT)

Внутреннее обучение может также проходить непосредственно на рабочем месте. Обучение на рабочем месте предполагает обучение в процессе фактического выполнения определенной работы. Можно сказать, что каждый сотрудник в той или иной степени проходит через данный вид обучения. Во многих компаниях OJT является единственным типом обучения персонала. Данное обучение предполагает прикрепление новых сотрудников к более опытным работникам, которые и проводят обучение. Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями работника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. К наиболее распространенным методам обучения на рабочем месте относятся:

- производственный инструктаж;
- наставничество;
- должностная ротация;

- метод усложняющихся заданий;
- метод делегирования ответственности и другие методы.

Наиболее эффективным и распространенным методом ОJT является инструктаж. Инструктаж обычно проводит более опытный сотрудник или непосредственный руководитель. Этот метод может применяться как для обучения рабочим специальностям так и для обучения управленческих кадров. ОJT имеет ряд преимуществ: он недорог, обучение происходит при выполнении профессиональной деятельности, данный процесс сопровождается быстрой обратной связью.

Наставничество - индивидуальное или коллективное шефство опытных рабочих над отдельными молодыми рабочими или их группами, форма воспитания (шефства), профессиональная подготовка и адаптация молодых сотрудников в организации. Система наставничества позволяет новым сотрудникам не только быстро осваивать и затем качественно выполнять свои трудовые обязанности, но и легко адаптироваться к особенностям корпоративной культуры. Важнейшую роль в успешном прохождении сотрудниками испытательного срока играет правильная организация системы профессионального наставничества и практического обучения. От ее эффективного функционирования во многом зависит, останутся ли новые люди в организации надолго или через короткий срок напишут заявление об увольнении. В последнем случае снова потребуются финансовые затраты на поиск, отбор и обучение персонала, что обязательно скажется на бизнес - показателях организации. Для создания системы **наставничества** **отдел персонала должен решить следующие задачи:**

- создание кадрового резерва из опытных специалистов (наставников), которые могли бы осуществлять поддержку и профессиональное сопровождение новичков в период испытательного срока;
- быстрое освоение новыми работниками особенностей корпоративной культуры и, как следствие, повышение их лояльности и мотивации к труду;
- предоставление наставникам возможности карьерного роста и профессионального развития в компании;
- унификация профессиональных знаний персонала и достижение единых стандартов обучения в организации;
- снижение текучести кадров и связанных с ней финансовых потерь;
- высвобождение рабочего времени менеджеров;
- формирование положительного имиджа компании как работодателя.

Основные требования к наставнику:

1. высокая квалификация в своей области;
2. достаточный срок работы в компании (как правило, не менее полугода);
3. высокий авторитет в коллективе, наставник должен пользоваться уважением в коллективе.

Помимо профессиональных характеристик, им необходимы следующие **личностные качества:**

- ответственность;
- отличные коммуникативные навыки;
- умение работать в команде;
- понимание и поддержка кадровой идеи компании;
- способность и желание обучать.

Роли наставника:

- учитель;
- образец;
- защитник;
- фасилитатор;
- успешный руководитель.

4.2.3. Ротация кадров

Ротация кадров (от лат. *rotatio* - круговое движение) - метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста. Ротация персонала подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника. В целом интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Перемещать людей по «горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям. Ротацию часто используют для обучения выпускников вузов, которые только начинают свою профессиональную карьеру. В западных корпорациях ротационный этап деловой карьеры менеджера может продолжаться несколько лет. В течение данного периода работник переходит из одного отдела в другой или из одного офиса в другой, который может быть расположен на другом конце земного шара.

Ротацию кадров классифицируют по частоте (скорости) перемещений:

- годовая;
- месячная;
- ежедневная.

В зависимости от траектории движения **ротацию делят на:**

- кольцевую, когда работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность;
- безвозвратную, когда перемещение происходит без возврата на свою «стартовую» должность;
- рокировку, при которой два работника одного уровня меняются местами. Последний тип ротации активно применяют японские фирмы. Так, в корпорациях «Сони» и «Хонда» считается нормальным явлением, если руководитель отдела сбыта меняется должностью с коллегой по снабжению.

По уровню специализации выделяют следующую ротацию кадров:

- по другой специальности;
- по смежной специальности;
- с изменением характера работы, но по той же специальности;
- когда характер работы особо не изменяется.

По целям кадровые ротации делятся на:

- перемещения для подготовки руководящих кадров;
- смены обстановки людей (когда человек занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на другом месте);
- предотвращения или разрешения конфликтов;
- подготовки специалистов как универсалов;
- обеспечения взаимозаменяемости людей в случае болезней, отпусков и т.п.;
- поиска работнику более подходящей должности при неудовлетворительности результатов в старой должности;
- повышения степени сплоченности работников организации, усиления коммуникаций между ними и т.д.

Иногда еще выделяют классификацию ротаций персонала **по вертикальному направлению** движения, согласно которой ее разновидностями являются должностной рост и понижение в должности.

Некоторые авторы делят кадровую ротацию на **межорганизационную** (переход в другую организацию) и **внутриорганизационную**. При межорганизационной ротации нередко происходит возвращение в прежнюю организацию или орган управления, но на более высокую должность. Иногда под ротацией понимаются любые перемещения человека в течение всей трудовой жизни.

4.2.4. Обучение вне рабочего места

К основным методам обучения вне рабочего места относятся:

- чтение лекций;
- семинары;
- конференции;
- проведение деловых игр;
- разбор конкретных производственных ситуаций;
- тренинги.

Методы обучения вне рабочего места дают учащемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций. Обучение вне рабочего места связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, работник отрывается от

повседневных дел; обучение осуществляется в процессе чтения лекций, практических занятий тренинга (деловые игры, производственные ситуации).

Лекции позволяют преподавателю за короткое время передать большой объем информации и ответить на дополнительные вопросы. Современные лекции отличаются от тех, которые раньше читали в институтах. Сейчас чаще обращаются к интерактивному общению - проводят групповые дискуссии по рассматриваемой проблеме, предлагают решить практические задачи. Используют много наглядных пособий, таких как слайды, раздаточные материалы с основным содержанием курса и заданиями, актуальные статьи по теме.

Семинары предлагают большую активность участников и используются для совместного обсуждения проблемы, выработка новых решений и поиска новых идей. Наиболее известны и популярны семинары, посвященные развитию новой культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. Например, с приглашенными экспертами можно обсудить конкретные проблемы, возникающие в компаниях - проблемы сбора долгов, оптимизации документооборота, управленческого учета. Семинаром мы называем образовательное мероприятие, основная задача которого - получение участниками знаний. Эксперты передают свои знания группе, и в ходе дальнейшей дискуссии эти знания должны углубляться и усваиваться слушателями. Обучение происходит в основном в два этапа:

- 1) слушание;
- 2) обмен мнениями с экспертами и остальными участниками.

От учащихся ожидается наличие базовых знаний и готовность к активной дискуссии. На семинаре редко применяются «включенные» формы обучения, при которых знание не дается в готовой форме, а является продуктом активной деятельности самих участников.

Следующий тип образовательных мероприятий - это конференция, на которой происходит:

- анализ актуальных проблем и поиск путей их решения;
- презентация новых технологий, стратегий, целей или продуктов;
- укрепление сотрудничества различных групп;
- повышение мотивации участников.

На конференциях «включенные» формы обучения также используются редко. Современные руководители иногда пытаются создавать малые группы, чтобы увеличить степень личной включенности каждого слушателя, однако, как правило, отдельные участники почти не имеют возможности оказывать влияние на ход конференции. Они следуют заранее определенной программе с докладами, рабочими материалами и презентациями. Эти методы являются преобладающими при передаче и закреплении знаний. Несмотря на то, что традиционные методы преобладают и сегодня, они имеют ряд недостатков: не позволяют учитывать разный уровень знаний, не предполагают обратной связи, демонстрирующей степень усвоения материала.

При активных методах обучения большое внимание уделяется именно практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений. Разделить методы обучения однозначно на активные и неактивные непросто. Некоторые из них являются переходными к практическим занятиям и самостоятельной работе. Бесспорно, к активным методам обучения можно отнести разбор конкретных ситуаций, занятия-дискуссии по проблемам предприятия, а также учебно-практические конференции по обмену опытом. Разновидностями активных методов обучения со специальными возможностями формирования и развития социально-психологических качеств являются ролевой разбор конкретной ситуации (кейс-обучение) и методы социально-психологического тренинга. Активное социально-психологическое обучение - это психолого-педагогическая форма выработки и совершенствования различных умений и навыков поведения работников, осуществляемая в условиях групповой учебно-тренировочной деятельности. Активное обучение применяется как для формирования специфических коммуникативных умений у представителей профессий, работающих с людьми, так и в целях повышения общей психологической компетентности, упорядочения культуры психической деятельности организации. В активном социально-психологическом обучении можно выделить три основных методических блока:

- а) дискуссионные методы (различные варианты «мозгового штурма»: групповая дискуссия, разбор практических ситуаций, анализ сконструированных ситуаций и т.п.);
- б) игровые методы (деловые игры, дидактические и управленческие игры, ролевые игры, организационно - деятельностные игры и др.);
- в) социально-психологические тренинги (коммуникативные - постановка поведенческих навыков; сенситивные - тренировка межличностной чувствительности; тренинги личностного роста - преодоление личностных комплексов и барьеров в общении; бизнес - тренинги - техники продаж, ведение переговоров, решение конфликтных ситуаций и мн. др.).

Деловая игра - это имитация рабочего процесса, моделирование, упрощенное воспроизведение реальной производственной ситуации. Перед участниками игры ставятся задачи, аналогичные тем, которые они решают в ежедневной профессиональной деятельности. Эти задачи могут быть самыми разными, например: выполнение индивидуального плана продаж, вывод нового продукта на рынок, открытие магазинов в регионах и другие. При этом участники игры за 1-3 дня могут «прожить» и 1 неделю, и 1 месяц, и 1 год.

Применение деловых игр позволяет отработать профессиональные навыки участников. Кроме того, это дает возможность оценить:

- уровень владения этими навыками;
- особенности мыслительных процессов (стратегическое, тактическое, аналитическое мышление, умение прогнозировать ситуацию, умение принимать решения и пр.);
- уровень коммуникативных навыков;
- личностные качества участников.

Процедура деловой игры разрабатывается под конкретную компанию - заказчика. Прежде всего, совместно с руководством Компании определяются цели деловой игры. Цели могут быть самые разные: отработка приобретенных на тренингах навыков, моделирование ситуации вывода нового продукта Компании на рынок, адаптация к новым структурным изменениям в Компании, сплочение команды и пр. Затем следует серьезная предварительная работа по сбору информации об особенностях работы в данной Компании для того, чтобы максимально приблизить игровые условия к реальности. И только после этого создается сюжет, определяются процедуры, прописываются роли, разрабатываются системы оценки действий игроков, подсчета набранных очков, составляется тайминг игры. Вся процедура поэтапно согласуется с руководством Компании.

Деловая игра интересна еще и тем, что в ней могут участвовать сотрудники самых разных уровней иерархии, что часто бывает затруднительно в условиях тренинга. Благодаря этому, руководство имеет возможность увидеть своих сотрудников «в деле».

Количество участников в деловой игре, в отличие от тренинга, не ограничено. Разрабатывались игры, в которых участвовал весь персонал Компании - Заказчика.

Продолжительность деловой игры может варьироваться от одного дня до недели.

По окончании деловой игры результаты анализируются, после чего проводится процедура подведения итогов игры для ее участников.

Последний этап - обсуждение игры с руководством Компании (результаты, особенности проведения, включенность и поведение участников, выявленные тенденции и проблемные зоны и т.д.).

Тренинги как форма обучения персонала. Тренинги призваны развивать определенные управленческие навыки - управление исполнением, планирование делегирование, мотивирование, тайм- менеджмент, эффективные продажи, переговоры, презентацию. Благодаря тренингам можно повысить личную эффективность сотрудников - развить ориентацию на результат, способность управления конфликтами, коммуникативные навыки, лидерство. В западных компаниях между терминами «тренинг» и «обучение» часто стоит знак равенства. В российских же компаниях принято выделять тренинг как активную форму обучения персонала в противовес лекциям как пассивной форме обучения. Бизнес-тренинг можно определить как короткий и интенсивный метод обучения сотрудников и руководства компании. Продолжительность одного учебно-тренировочного дня, как правило, 8-10 часов. Оптимальное количество участников, по мнению экспертов, составляет 10-12 человек. Подобный размер тренинговой группы позволяет каждому участнику продемонстрировать выполнение задания тренеру, а так же обменяться опытом и поучиться друг у друга. Главное отличие бизнес - тренинга от традиционного семинарского или лекционного занятия - активность участников обучения.

Активность участников тренинга сохраняет концентрацию внимания, уровень запоминания и интенсивность мыслительных процессов достаточно высокими в течение длительного времени, позволяя эффективно усваивать необходимый материал. Активность позволяет получить навыки практической работы. От знаний до навыков обучающимся необходимо пройти следующий образовательный маршрут: полученное знание – сформированное умение – наработанный навык. На тренингах более 70 процентов времени посвящено деловым играм и их анализу, закреплению наиболее эффективных стратегий поведения в типичных деловых ситуациях. Эффективность усвоения новой информации на тренингах гораздо выше, чем на лекциях и семинарах гораздо выше, чем на лекциях и семинарах, так как здесь не только приобретаются знания теоретического характера, но в различных ролевых играх и учебных ситуациях вырабатываются практические умения и навыки. Повышению действенности тренингов способствует применение видеоаппаратуры, когда участники могут анализировать видеозапись деловых игр. Обучение проводят специально подготовленные люди – тренеры, которые проходят специальную психологическую подготовку. Тренинги делятся на группы в зависимости от того, для какого уровня сотрудников они предназначены. Существуют тренинги для высшего звена руководителей, тренинги для руководителей среднего звена и для специалистов. Некоторые тренинговые программы (тренинг разрешения конфликтов, тренинг переговоров, тренинг командообразования, тренинг анти-стресс и т.п.) могут быть полезны всем категориям сотрудников.

Самообразование (самосовершенствование) персонала включает в себя изучение ими специальной литературы, посещение тематических выставок и семинаров, сбор и систематизацию информации. Главное отличие самообразования от дополнительного образования состоит в том, что оно, как правило, не носит системного характера и может не иметь ничего общего со стратегическими задачами компании.

Долгосрочное дополнительное обучение персонала, связанное со стратегическими задачами компании, включает в себя получение второго высшего образования, степени МВА, а также участие в долгосрочных обучающих программах и мероприятиях. С точки зрения бизнеса такое образование можно рассматривать как инвестиции в персонал, которые начинают работать через определенное время.

Сейчас модным стало дистанционное обучение через Интернет: обучаемые выполняют задания и проходят тестирования на сайте обучающей организации, после чего получают по почте официальный документ о квалификации. Организовать учебный процесс можно по-разному: привлечь специалистов и менеджеров фирмы, пригласить внешних преподавателей, тренеров, экспертов. Компании обычно используют смешанные формы обучения, а крупные организации создают собственные учебные центры и корпоративные университеты.

Методом обучения сегодня являются также различные курсы и программы повышения квалификации. Это могут быть внутренние программы, направленные на развитие необходимых компетенций работников и вневедомственные курсы подготовки и повышения квалификации, организованные в различных отраслевых учебных заведениях

или учебных центрах. Методом обучения сегодня все чаще становятся стажировки в различных отечественных и зарубежных компаниях.

Существует множество методов обучения персонала, и каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Это необходимо помнить при построении системы обучения персонала. Главным критерием при выборе того или иного метода должна являться его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

4.2.5. Как измерить эффект от обучения

Для определения того, насколько эффективно оказалось проведенное обучение персонала, необходимо также определить, что было на входе и что получилось на выходе, другими словами, где произошел прирост знаний, умений и навыков во время обучения. Таким образом, система контроля обязательно включает в себя:

- входной контроль;
- текущий контроль (если речь идет о длительных программах обучения);
- заключительный контроль (может иметь формальную и неформальную форму);
- контроль за использованием приобретенных знаний и навыков в процессе работы.

Осуществлять такой контроль может и непосредственный руководитель на рабочем месте сотрудника, можно проводить анкетирование клиентов компании, чтобы выяснить, как изменился, например, уровень сервиса и т. д. Однако необходимо иметь в виду, что, как правило, кроме обучения персонала, на бизнес - результаты могут оказывать влияние еще многие факторы, например, создание благоприятной бизнес - среды, различного рода внешние воздействия, улучшение бизнес-процессов внутри самой компании и т. д.

Существуют четыре основные категории эффектов обучения, которые могут быть измерены по следующим показателям:

- 1. Реакция.** Как отреагировали сотрудники на проведенное с ними обучение? Понравилось ли им?
- 2. Степень усвоения.** Данный показатель можно установить, протестировав обучающихся и проверив те навыки, которые они должны были приобрести в ходе обучения.
- 3. Поведение.** Руководитель или менеджер по персоналу должен понаблюдать за поведением обучаемых на рабочем месте и выяснить, изменилось или оно. Например, стали ли продавцы более внимательно выслушивать клиентов в торговом зале.
- 4. Результаты.** Это один из важнейших критериев эффективности обучения. Важно определить были ли выполнены цели, поставленные перед обучающимися и к каким реальным результатам привело обучение. Результаты должны быть описаны конкретными показателями, такими как: снижение жалоб со стороны клиентов, увеличение количество договоров, уменьшение отходов производства и т.д.

4.3. Технология карьеры персонала

Карьеру можно охарактеризовать как совокупность всех должностей, которые занимал и занимает на данный момент работник (фактическая карьера) или может занимать работник (плановая карьера).

Деловая карьера - поступательное продвижение человека в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Деловая карьера - это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как о роде занятий, деятельности. Например, карьера менеджера, спортивная карьера, военная карьера, артистическая карьера, карьера домохозяйки, матерей, учащихся. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на деловую карьеру, является частью карьеры. Деловая карьера начинается с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом. Иначе говоря, карьера - это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

4.3.1. Виды карьеры

Карьера центростремительная (скрытая) - вид деловой карьеры, наименее очевидный для окружающих. Она доступна ограниченному кругу работников, как правило, имеющих налаженные личные контакты с высшим эшелонem управления и обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации, но де-факто иметь высокий социальный статус. Как правило, уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Карьера горизонтальная - вид карьеры, предполагающий либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной рабочей группы, программы и т. п.). К горизонтальной деловой карьере можно отнести расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Карьера вертикальная - вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной деловой карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера внутриорганизационная - вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию последовательно в стенах одной организации. Внутриорганизационная деловая карьера типична для японских и американских компаний, практикующих систему пожизненного найма сотрудников.

Карьера межорганизационная - вид деловой карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие профессиональных способностей, уход на пенсию последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера также может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера профессиональная (специализированная) - вид карьеры; характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные ее стадии. Конкретный работник в специализированной профессиональной карьере может пройти эти стадии последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания труда, либо перспективами продвижения по службе. Другой пример: начальник отдела кадров назначен на должность заместителя директора по управлению персоналом организации, где он работает.

Карьера профессиональная (неспециализированная) - вид карьеры, широко развитый в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-то отдельной функции. Этим японская культура отличается, например, от американской. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более, чем на три года. Считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей профессиональной карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным личным опытом. Ступени неспециализированной профессиональной карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Карьера-молния - стремительный путь к успеху, видному положению в обществе за чрезвычайно короткое время.

Карьера межорганизационная – вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку, развитие, уход на пенсию – последовательно, работая на различных должностях в разных организациях.

4.3.1.1. Циклы карьеры

Карьера каждой личности проходит определенные стадии. Г. Десслер описывает **5 циклов карьеры**.

Стадия роста - период от рождения до 14 лет. В этом возрасте большое значение для будущего профессионального развития имеют ролевые игры детей. В этот период подростки обычно осознают свои основные интересы и увлечения, начинают более адекватно оценивать собственные способности и задумываются об их возможных областях применения в будущем.

Стадия исследования – период от 15 до 24 лет. В начале данного периода личность пытается составить более адекватное представление о своих возможностях и требованиях наиболее привлекательной на данный момент профессии. На этой стадии молодые люди выбирают тип образовательного учреждения, в котором начинают обучение профессии. К концу данного периода человек пытается начать трудовую карьеру. Одна из наиболее важных задач, которые стоят перед личностью на этой и предшествующей стадии - это разработка реалистического понимания своих способностей, талантов и интересов.

Стадия формирования включает в себя **три подстадии**.

- 1. Подстадия испытания** продолжается от 25 до 30 лет. В течение этого периода человек решает, подходит ему или нет выбранная профессиональная область деятельности, если нет, то могут последовать действия, направленные на перемены и больше соответствующие профессиональным потребностям.
- 2. Стабилизационная подстадия** приходится на период от 30 до 40 лет. Для этого периода характерно тщательное планирование карьеры, борьба за повышение, активность, направленная на развитие своих творческих потенциалов в профессиональной сфере. Для этой стадии также характерно активное участие сотрудников в повышении квалификации и участие во многих образовательных программах.
- 3. Между 35-45 годами может начаться подстадия карьерного кризиса.** Этот период аналогичен переживанию кризиса «середины жизни», но относится к карьерным планам и достижениям. На этом участке карьеры человек вспоминает свои первоначальные амбиции и сравнивает, что удалось сделать за истекший жизненный период. В течение этого периода человек стремится решить, насколько важное место в его жизни занимает карьера и работа, и стремится достичь определенного баланса или понять, чем надо пожертвовать для достижения карьерных целей.

Стадия сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 65 лет. Наступает пик деловой карьеры. На этом этапе происходит дальнейшее совершенствование квалификации и ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Человек в этот период заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь также может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. В течение этого последнего периода работник обычно уже создал для себя нишу в профессиональной среде, и все его усилия направлены на сохранение достигнутого.

Стадия снижения активности возникает в конце трудовой карьеры, часто связана с выходом на пенсию. На последнем пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. В этот период идут активные поиски «наследника» - достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратям по пенсии. На этой стадии работники смиряются с ограничением власти, энергии, ответственности и вступают в новое амплуа – наставника или советника для молодежи. В случае увольнения работник должен решить о новых возможностях реализации своих знаний и опыта за пределами прежней компании.

4.3.2. Кризисные этапы карьеры

Кризисные этапы карьеры - периоды, связанные с острой необходимостью выбора между альтернативными вариантами развития карьеры, который человек должен сделать. Выбор влияет на успешность дальнейшей трудовой деятельности и в целом – на всю последующую жизнь. Могилевкин Е.А. предлагает рассматривать карьерный кризис как столкновение двух реальностей: психической реальности работника (мотивация и карьерные амбиции) с объективными карьерными возможностями организации и карьерными ресурсами личности.

Выделяются несколько наиболее значимых кризисов в карьере:

- 1) кризис в карьере молодого специалиста;
- 2) кризис середины карьеры;
- 3) кризис завершения трудовой деятельности.

Как правило, наиболее тяжело переживается работниками **кризис «середины карьеры»**. Данный процесс можно определить как период в карьере (так называемое «карьерное плато»), когда человек ощущает себя застывшим и непрогрессирующим так, как ему хотелось бы, наступает демотивация профессиональной деятельности. Этот период относится к возрасту 40-45 лет. Переживание этого кризиса осложняется личностными кризисами, характерными для жизни взрослого человека: осознание неограниченности своих возможностей, отказ от части жизненных планов, переживание синдрома «покинутого гнезда», когда взрослые дети образуют свою семью и уходят из

родительской, смерть родителей, сравнение собственных успехов и достижений сверстников и т.п. Оптимальным вариантом разрешения противоречий кризиса середины карьеры Д.Холл считает изменение характера самой карьеры. На этом этапе работник должен перестроить свою организационную карьеру в поливариативную. Для разрушения карьерной рутины работнику необходимо вступить на путь непрерывного образования для дальнейшего развития собственной идентичности и профессиональной адаптивности.

Карьерный кризис на ранних этапах профессионализации как правило, связан с тем, что представления молодых людей о выбранной ими профессиональной деятельности часто не совпадают с реальными требованиями профессии к специалисту. Это может быть связано с иллюзиями и завышенными ожиданиями, недооценкой трудностей или необоснованным негативизмом, характерными для молодых людей. Разрешение данного кризиса происходит, когда работник меняет установку с «я хочу» на «я могу». Б. Ливехуд считает, что преодолению кризиса будет способствовать саморефлексия, в ходе которой молодой человек сможет ответить на вопросы: «Кто я? Чего я хочу? Что я могу?».

Кризис завершения трудовой деятельности связан с прекращением трудовой деятельности и необходимостью искать новые возможности для дальнейшей самореализации своих знаний и опыта вне компании. Если работник остается работать в компании, то, как правило, на другой должностной позиции или в роли наставника.

Идентификация ключевых моментов карьеры. Для того, чтобы построить карьеру, работнику необходимо осознать свою профессиональную ориентацию, которая должна быть направлена на вид деятельности, а не на профессию. Крупнейший специалист в области карьерного менеджмента Э.Шейн считает, что планирование карьеры – это процесс медленного развития профессиональной самоконцепции и самоопределения в терминах собственных способностей, талантов, мотивов, потребностей, отношений, ценностей и установок. Ключевые моменты карьеры – это фазовые пункты искривления линии карьеры, вокруг которых происходят колебания карьеры человека. Шейн полагает, что ключевые моменты карьеры трудно предсказать заранее, так как они связаны с эволюцией личности, ее способностей и ресурсов. Некоторые люди не могут установить свои ключевые моменты карьеры, пока не столкнутся с необходимостью сделать главный выбор – попробовать себя в новой профессиональной роли, отказаться/принять повышение и т.д. Именно в ключевые моменты карьеры человек понимает, что является для него наиболее важным в профессии и профессиональной самореализации.

4.3.3. Карьерный якорь

Доктор Эдгар Шейн (Edgar Schein) разработал эффективный подход, позволяющий определить, что является мотивацией для людей в их профессиональной карьере. Подход Шейна, позволяющего рассматривать сотрудников с точки зрения их карьерных якорей и соответственно формировать для них источники мотивации, можно использовать как фильтр, сквозь который руководитель может рассматривать своих подчиненных. Важно помнить, что руководитель должен задействовать такие стратегии мотивации, которые отражают общую тенденцию.

Шейн считает, что личностные ценности влияют на нашу способность радоваться различным задачам, которые мы должны решать на работе, и успешно решать эти задачи. Чем лучше мы понимаем, каковы наши ценности в определенных сферах, тем большее удовлетворение мы можем получить от работы. Из этого можно сделать вывод о том, что наша мотивация к выполнению работы будет самой сильной, когда мы выполняем задания и функции, согласующиеся с нашими ценностями.

Руководитель может использовать концепцию карьерных якорей для идентификации источников мотивации без дополнительного тестирования или серии опросов сотрудников. В большинстве ситуаций руководитель может самостоятельно задать сотрудникам вопросы о том, какие виды деятельности или «якоря» являются для них побудительным мотивом, опираясь на предложенное нами описание концепции «карьерных якорей».

Проведенные исследования позволили Шейну выделить восемь таких ценностей, которые он назвал «карьерными якорями» - при этом слово «якорь» относится к собственному представлению человека о том, что представляется ему важным, учитывая совокупность его знаний и навыков, мотивов и ценностей.

Стивен Фланнес, американский консультант, дает следующее описание типам подчиненных с различными якорями:

1. Технично-функциональный якорь – профессиональная компетентность). Специалист, которому очень нравится его профессия и который чрезвычайно заинтересован в том, чтобы быть хорошим специалистом в этой профессии, является примером человека с технико-функциональным якорем или ценностью. Такой человек будет мало интересоваться работой, предполагающей общее руководство, если только у него не будет возможности подробно изучить специальность. Человек технико-функциональной направленности обычно испытывает острую потребность в ощущении своей принадлежности к профессиональной ассоциации, и гордится тем, что он - умелый специалист-практик в своей области.

Чтобы заинтересовать сотрудника, отличающегося технико-функциональной направленностью, руководитель обязательно должен:

- создавать для этого человека возможности, реализация которых обеспечит ему признание со стороны его коллег по профессии;
- постоянно обеспечивать ему возможности решения профессиональных задач по его специальности;
- продвигать этого человека по пути развития его карьеры, связанной с совершенствованием профессионального или технического мастерства, или предлагать ему вознаграждение, связанное с развитием именно такой карьеры, а не карьеры, связанной с общим руководством или лидерством.

2. Менеджмент. В отличие от специалиста технико-функциональной направленности, у сотрудника, имеющего склонность к общему руководству, сильная мотивация будет

возникать в таких ситуациях, где он может выполнять функции, связанные с общим руководством. У такого человека потребность в принадлежности к своей исходной профессии, например, инженера-электротехника или специалиста по разработке компьютерных программ, практически отсутствует. Такой человек скорее стремится подниматься на все более высокие уровни организационного контроля и руководства.

Например, будучи членом команды проекта, такой человек может заинтересоваться:

- возможностью управлять каким-либо аспектом проекта;
- возможностью внести в работу команды систему и порядок;
- конкретными формами признания, такими, как денежное вознаграждение, статус и звания, а также признанием менеджеров высшего звена, которое рассматривается специалистом как признак возможного продвижения по служебной лестнице в будущем.

3. Автономия и независимость. Сотрудник, движимый стремлением к независимости - это тот специалист, который всегда пытается все делать по-своему, в своем стиле и манере. Такой человек не нуждается во внешних структурных рамках помимо оценки того, достиг ли он поставленных целей и удалось ли ему при этом соблюсти поставленные сроки. Такой человек может испытывать трудности, работая в команде, поскольку он обычно предпочитает подходить к работе по-своему, и его часто считают игроком, неспособным играть в команде.

Наилучшим способом сформировать мотивацию у человека, движимого стремлением к автономии, будет:

- дать ему задание, которое позволит ему действовать независимо при минимальном контроле;
- предложить ему такую работу, на которой он будет нести большую ответственность и сможет вести данный проект с начала и до конца;
- не назначать этого человека на выполнение таких функций, которые предполагают постоянное принятие групповых решений, а также на роли, предполагающие функции общего управления.

4. Безопасность и стабильность. В сегодняшнем постоянно меняющемся и непредсказуемом мире формирование мотивации у такого человека может оказаться проблемой для менеджера, поскольку этот член команды испытывает потребность в непрерывной и стабильной работе. Для такого сотрудника сохранение данного рабочего места на длительный срок часто является главной целью. Обычно такие специалисты стремятся работать в составе команды в правительственном секторе. Решение проблем, работа в новой роли и новаторские решения их не интересуют.

При формировании мотивации у таких членов команды следует делать упор на:

- назначение их на более традиционные и менее рискованные роли;
- назначение их на такие задания, которые они также смогут выполнять в новых проектах после завершения текущего проекта;
- участие в долгосрочных проектах, которые могли бы дать им возможность чувствовать себя «пристроенными» на достаточно долгий срок.

Можно ожидать, что такой член команды будет испытывать тревогу, когда проект будет близиться к своему завершению из-за неопределенности следующего назначения.

Руководитель должен попытаться помочь ему в этой ситуации, активно работая с этим

человеком для того, чтобы определить, каким будет его следующее назначение, и, если это возможно, показать ему, как его новое назначение будет связано со старым.

5. Предпринимательство. В зависимости от характера деятельности, член команды с предпринимательской жилкой может быть для руководителя источником большой радости либо большой головной боли. Такой человек будет стремиться создавать новые деловые предприятия и искать такую ситуацию, в которой вероятность разработать свое видение дела и затем воплотить его в реальность была бы достаточно высокой. В ситуации командной работы такие люди работают наиболее эффективно, когда они могут применить рационализаторский и творческий подход. Они начинают испытывать беспокойство, выполняя рутинные или предсказуемые задания. Сотрудникам с предпринимательской жилкой подходят проекты, предполагающие создание новых продуктов вместе с другими участниками, или проекты, требующие творческого подхода к созданию союза с другим отделом или другими компаниями.

Наилучший способ сформировать мотивацию у такого человека будет заключаться в следующем:

- активно привлекайте этого члена команды к разработке общей картины проекта, а также к работе на стадии запуска проекта;
- не назначайте его на такую работу, которая ограничивает поле его работы и деятельности слишком узкими рамками;
- быстро переводите его на работу, связанную с запуском новых проектов и предприятий, по мере наступления стадии завершения текущего проекта, поскольку такой член команды вряд ли сможет эффективно выполнять функции, связанные с завершением дела.

6. Служение - стремление быть полезным и преданность делу. Такой человек стремится быть полезным в профессиональной деятельности, которая имеет для него личное значение и ценность. Люди с такими склонностями часто выбирают себе «помогающие» профессии, такие, как медицина, обучение и консультирование. Независимо от выбора профессии, такой человек стремится быть полезным или помогать другим.

Чтобы сформировать мотивацию у такого члена команды, его следует назначить на такую работу, где он сможет:

- оказывать услуги типа «обслуживания покупателей» другим членам команды или участникам проекта;
- в ситуациях, когда клиент предъявляет жалобы и необходим такой человек, который хотел бы помочь и быть полезным;
- выполнять задания, которые они считают необходимыми для того, чтобы улучшить чью-то жизнь или помочь кому-то лучше исполнять свою работу или свой долг.

7. Вызов. Мотивировать такого сотрудника будет несложно. Внутреннее стремление такого человека состоит в том, чтобы решать такие задачи и выполнять такие обязанности, которые позволяют ему «размять мышцы» и оценить свои силы. Это - классический пример человека с высоким уровнем внутренней мотивации, постоянно стремящегося испытывать себя, решая новые для себя профессиональные (и личностные) проблемы. Сотрудник с сильной потребностью в испытании сил может оказаться весьма

неоднозначным «благом» для руководителя. Руководитель безусловно будет ценить человека, стремящегося решать сложные проблемы, в ситуациях, когда требуется доброволец, готовый взять на себя трудновыполнимую и рискованную задачу, которые встречаются в любых делах. С другой стороны, когда такому сотруднику предлагают выполнить более «земные», рутинные задания, это может оказаться проблемой для руководителя, поскольку этот член команды может утратить мотивацию и даже проявлять свое недовольство.

Что необходимо учитывать, принимая решение о том, как заинтересовать таких сотрудников:

- предлагать им как можно более разнообразные и, по возможности, новые назначения;
- изначально вести с ними беседы с целью определить, за какую еще работу они хотели бы взяться, которая могла бы стать для них пробой сил;
- помнить о том, что их можно использовать в критических ситуациях, когда необходим «герой» для того, чтобы спасти положение.

8. Интеграция стилей жизни. Эта ценность не противоречит активному участию в профессиональной работе, однако она говорит о том, что для такого сотрудника главный жизненный приоритет будет состоять в том, чтобы жить в соответствии с тем, что он считает идеальным стилем жизни. Эта концентрация на стиле жизни может говорить о том, что для них ценно их личное время и что выполнение профессиональных обязанностей не должно отнимать у них время, которое они считают личным. Для такого человека главное - это баланс между работой и личной жизнью. Такой человек будет высоко ценить организационную гибкость работы, т.е. гибкий рабочий день или использование средств телекоммуникации для получения и отправки работы.

Формирование мотивации у такого человека - это простая задача, для этого нужно обеспечить ему возможность:

- выполнять такие задания, у которых есть четкое начало и конец и которые не будут регулярно занимать его личное время;
- участвовать в выполнении таких функций, которые не требуют частых и/или длительных командировок или переезда в другие географические области;
- работать неполный рабочий день, что будет давать ему возможность сочетать работу со своими личными увлечениями.

4.4. Психологическое консультирование по карьере

Профессиональное консультирование - оказание содействия в выборе или перемене профессии, которое включает в себя помощь работникам в профессиональной переориентации и профессиональном самоопределении. Профессиональная переориентация - длительный и сложный процесс перехода личности от одной профессии к другой на основе вновь приобретенных профессиональных качеств. Профессиональное самоопределение - это важная составляющая личностного развития человека в сфере профессиональной деятельности и профессиональной самоактуализации.

Профессиональная ориентация - система мероприятий по ознакомлению с миром профессий и спецификой различных видов деятельности. Профорентация способствует выбору профессии в соответствии с индивидуальными способностями и склонностями, а также возможностями, которые предоставляет человеку общество.

4.4.1. Профессиональная ориентация

Профессиональная ориентация включает в себя:

- 1) Профессиональное просвещение - обеспечение молодежи информацией о мире профессий, учебных заведениях, возможностях профессиональной карьеры;
- 2) Профессиональное воспитание - формирование у молодежи трудолюбия, работоспособности, профессиональной ответственности, способностей и склонностей;
- 3) Профессиональное консультирование по вопросам выбора профессии, трудоустройства, возможностей получения профессиональной подготовки;
- 4) Профессиональное развитие личности и поддержку профессиональной карьеры, включая смену профессии и профессиональную переподготовку.

Для проведения профессиональной ориентации нужно располагать социально-экономическими характеристиками профессий, знать перспективы развития профессии, районы распространения профессий, уровень доходов профессионалов, пути получения квалификации и перспективы профессиональной карьеры, а также особенности рынка труда. Кроме этого, следует пользоваться технологическими характеристиками, включающими описание производственных процессов и профессиональных задач; медико-физиологическими и санитарными характеристиками условий труда с перечнем показаний и противопоказаний; требованиями профессий к индивидуальным особенностям людей. Сводный документ такого рода называется профессиограммой.

Елена Шипилова, специалист по профориентационному консультированию выделяет следующие проблемы, характерные для профконсультирования взрослых:

- понимание, что эта профессия выбрана неверно, и человек только зря тратит силы и время;
- нет желания работать по уже полученной специальности;
- есть опыт работы, но профиль не востребован;
- выбор места работы после вуза;
- неудачное прохождение собеседований;
- неуспешность профессиональной деятельности, связанная с личностными качествами;
- желание узнать свои сильные и слабые стороны и, в результате, повысить свою эффективность.

Обязанности профконсультанта:

- профессиональная консультация для работников организации;
- сбор, накопление информации, изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка, престижности профессии;
- участие в найме и отборе персонала;
- организация (совместно с администрацией школ) работы по профориентации школьников;
- налаживание связей с ПТУ;
- организация оборудования кабинета профориентации в организации;
- оказание помощи ПТУ и школам по оборудованию тематических стендов профориентации;
- организация разработки профессиограмм;
- организация тематических вечеров для школьников;

- проведение в школах лекций, семинаров с приглашением рабочих, руководителей, специалистов управления организации;
- организация в школах выставок литературы о выборе профессии;
- проведение группового обследования профессиональной направленности школьников;
- организация лектория для родителей школьников по вопросам профориентации;
- проведение в организации дня открытых дверей.

В профориентационном консультировании взрослых психологу, с одной стороны, приходится решать у клиента личностные проблемы: пассивность и заниженная самооценка явно не способствует успешной профессиональной реализации. Кроме того, человек может находиться в состоянии стресса в связи с потерей работы (увольнение, сокращение штатов, переезд на другое место жительства, выход из затянувшегося декретного отпуска и т.д.). Поэтому консультация может включать в себя элементы психотерапии: нужно помочь человеку поверить в себя, разобраться в своих проблемах. С другой стороны, к профконсультанту обращаются и с вопросами практического порядка: это и выбор профессии, выбор образования - высшего или дополнительного, и решение проблемы трудоустройства, и определение с конкретной должностью в рамках одной профессии. Поэтому профконсультанту важно ориентироваться в рынке труда: насколько востребована та или иная профессия, уровень оплаты и т.п.

4.4.2. Алгоритм консультации

Профориентационная консультация проходит таким образом: сначала клиент проходит психологическое тестирование, потом с ним беседует психолог. Результаты тестирования используют как основу для будущей консультации. Поэтому для получения точных и достоверных результатов следует применять лишь хорошо обоснованные и проверенные методики. Профессиональные диагносты рекомендуют использовать пакет из 3-4 взаимодополняющих друг друга методик.

Необходимо учитывать и другие сведения о человеке: успехи в учебе, интересы, увлечения, склонности, семейная ситуация и многое другое. Эту информацию можно получить только из беседы. **Сам процесс беседы можно разделить на несколько этапов.**

Вначале - знакомство с клиентом: важно с первых минут встречи установить контакт, проявить заинтересованность и доброжелательность.

Далее - **подробно рассказать о результатах тестирования**. Задача консультанта состоит в том, чтобы выявить базовые свойства личности: ведущие потребности, стиль межличностных отношений, стиль принятия решений, стрессоустойчивость и, учитывая эти качества, дать основные рекомендации по улучшению деятельности. Сами рекомендации должны быть реалистичны и конкретны, корректны и неэмоциональны. Предоставлять информацию нужно в позитивном виде, доступным языком, делая акцент на потенциальных возможностях клиента.

Далее следует **сравнить результаты тестирования с психограммой** - это список психологических профессионально-важных качеств работника, влияющих на его эффективность в процессе достижения профессионально значимого результата.

И, наконец, по результатам тестирования и собеседования определить приемлемый круг профессий, дать подробную информацию об учебных заведениях, где готовят специалистов в интересующей области. При необходимости можно и порекомендовать те или иные программы личностного развития, определенного рода тренинги: по улучшению коммуникативных навыков, по принятию решений.

Консультация по вопросам карьеры может быть проведена в форме карьерной супервизии. **Карьерная супервизия** – это технология решения проблем карьерного самоопределения и саморазвития, направленная на снятие синдрома эмоционального выгорания и преодоления карьерных кризисов (Г.В.Залевский). В зависимости от целей карьерная супервизия может быть:

- образовательная (передача знаний, формирование умений и навыков решения карьерных проблем);
- административная (управление качеством профессиональной деятельности и карьерного роста);
- суппортивная (оказание консультационной поддержки и психологического сопровождения карьеры).

Карьерная супервизия включает следующие этапы:

1. Первоначальная ориентация в карьерной проблеме (прояснение запроса; выяснение, какую именно помощь хочет получить клиент).
2. Системный анализ представленной ситуации (выявление факторов окружения; выяснение, кому выгодна данная ситуация и почему).
3. Описание желательного варианта ситуации (выяснение, что и как надо делать, чтобы проблема разрешилась оптимальным образом).
4. Поиск и выбор решения карьерной проблемы (определение цели, средств, методов достижения желаемого результата).
5. Собственно решение (определение первого успешного шага в решении карьерной проблемы, выстраивание полного алгоритма решения).
6. Завершение обсуждения конкретной ситуации (обобщение накопленной информации в ходе супервизии).
7. Общие итоги карьерной супервизии (подведение итогов: чему научила ситуация, возможно ли перенесение найденных решений на другие подобные ситуации).

4.4.3. Основные принципы управления карьерой персонала

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие профессиональной и внутриорганизационной видов карьеры, предполагающее выполнение следующих задач:

- достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- повышение качества процесса планирования карьеры;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Можно выделить следующие **принципы управления карьерой в организации**:

1. Руководство должно управлять развитием, отбором и продвижением персонала внутри организации.
2. Управление карьерой должно базироваться на современных исследованиях теории управления, психологии, социологии в области познания основных факторов и закономерностей карьерного развития.
3. Управление карьерой должно быть комплексным, то есть учитывать личностные (психологические, профессиональные, социально-демографические и др.) характеристики, внеорганизационные (семья, друзья) и организационные (корпоративная культура, кадровая политика, отношения с непосредственным руководителем и др.) условия. Также важно учитывать факторы макросреды (особенности экономической и политической ситуации в стране).
4. Управление карьерой должно быть антикризисным, то есть предупреждать или смягчать проявление профессиональных кризисов.
5. Управление карьерой должно быть стратегическим и направленным на долгосрочные выгоды.
6. Мероприятия по управлению карьерой должны мотивировать работников, помогая им успешно справляться с новыми карьерными назначениями.
7. Управление карьерой требует привлечения человеческих, финансовых и временных ресурсов, поэтому оно должно опираться на целесообразность и планомерность соответствующих мероприятий по развитию карьеры.
8. Управление карьерой должно быть системным, то есть включать в себя совокупность компонентов, согласованных между собой и подчиненных единой цели.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Объясните, чем отличается специфика обучения взрослых людей от специфики обучения школьников.

2. Перечислите психологические (качественные) показатели необходимости обучения персонала.
3. Какие методы наиболее часто используются при обучении на рабочем месте.
4. Что такое горизонтальная карьера?
5. Дайте определение, что такое карьерная супервизия.

Литература

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов. – М.: «Юнити», 2005.
2. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалиста по обучению. СПб., Речь, 2010.
3. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения: Учебное пособие для вузов. – М. Академия, 2007.
4. Корпоративное обучение: Учебное пособие для вузов. Под ред. Н.В.Клюевой. СПб., Речь, 2010.
5. Могилевкин Е.А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. СПб., Речь, 2009.
6. Самоукина Н.В. Карьера без стресса. – СПб.: Питер, 2003.
7. Шарухин А. П. Психология менеджмента: Учебное пособие для вузов СПб., Речь, 2005

Тема 5. Аттестация персонала

Целевая установка: В ходе изучения данной темы студенты должны усвоить основные направления и методы деловой оценки и аттестации работников. Изучение темы предполагает знакомство студентов с основными этапами построения системы аттестации в организации. Внимание студентов будет также акцентировано на психологическом сопровождении всех процедур аттестации. Кроме того, нами будут рассмотрены организационные формы управления качеством и общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов, получивший название Total Quality Management (TQM). В обязательном порядке будут рассмотрены четырнадцать универсальных принципов Эдварда Деминга. Студенты также познакомятся с организацией и основными принципами работы кружков качества.

После изучения данной темы слушатели смогут:

- ◆ назвать основные цели и этапы аттестации;
- ◆ выбирать методы аттестации, соответствующие целям и задачам аттестации;
- ◆ охарактеризовать основные методы управления качеством и производительностью на предприятии.

В лекции рассматриваются следующие вопросы:

- 5.1. Деловая оценка работника
- 5.2. Аттестация персонала
- 5.3. Методы проведения аттестации
- 5.4. Организационные формы управления качеством и производительностью

Контрольные вопросы для самопроверки

5.1. Деловая оценка работника

Оценка производительности и исполнения работниками своих основных рабочих функций является важнейшим элементом системы обучения и развития персонала. Деловая оценка персонала состоит из таких показателей как оценка труда, оценка персонала и аттестация. Оценка труда - мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства. Оценка персонала - система периодической проверки труда сотрудника за отчетный период (месяц, квартал, год), оценка соответствия его квалификации, навыков, отношения к своим обязанностям. Аттестацию необходимо отличать от оценки персонала. Аттестация является процедурой, которая регламентируется трудовым законодательством. На практике же понятия оценки персонала и аттестации часто перепутаны. Поэтому под аттестацией нередко понимается то, что относится к оценке персонала и наоборот.

5.1.1. Оценка труда и кадровые задачи

Оценка труда дает возможность решать следующие кадровые задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- снизить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
- разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников, Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. предлагают следующие мероприятия:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
- обсудить оценку с работником;
- принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам (конкретного исполнителя);
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценку уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до подчиненного.

Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

- используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;
- система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

5.1.2. Основные подходы к оценке труда

Цель оценки персонала определяет форму и содержание, время и частоту, а также участников. По участникам оценку персонала можно классифицировать на отдельных лиц или группы, оцениваются ли они или сами оценивают и к каким иерархическим уровням принадлежат (оценка отстающих, ушедших вперед, в одинаковом положении).

1. Оценка результата (например, полученной прибыли). Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.
2. Оценка поведения (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема - отделение реального поведения и общих характерологических черт.
3. Рейтинги успешности (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода - ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).
4. Процедуры ранжирования, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей). Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.

Холлинг Х. и Кокавеч И. предлагают использовать три уровня оценки труда работника

Табл. 1. Основные уровни оценки

Уровень оценки	Периодичность	Метод	Возможности использования
1. Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон)	Один раз в день Один раз в неделю	Анкетирование по фактическим действиям Обсуждение	Обратная связь оцениваемым с целью модификации поведения и обучения
2. Периодическая оценка исполнения обязанностей	Один раз в полгода, год	Анкетирование по фактическим действиям и результатам труда	Обратная связь оцениваемым с целью модификации поведения и обучения
3. Оценка потенциала	Разовая, Перманентная	Интервью Обсуждение Тестирование Центр оценки	Определение перспективы и разработка совместных целей Построение кадрового прогноза планирование

			карьеры
--	--	--	---------

Этапы оценки. Процесс оценки включает в себя три этапа: определение работы, оценка исполнения и осуществление обратной связи. Определить работу – означает обсудить и согласовать с работником его обязанности и нормы работы. Оценка исполнения предполагает сравнительный анализ выполнения своих обязанностей подчиненных с установленными нормами. Завершается процедура несколькими встречами с подчиненным, во время которых он получает обратную связь и участвует в обсуждении своих достижений и планов дальнейшего развития.

5.2. Аттестация персонала

Аттестация персонала - один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории. Аттестация персонала включает в себя кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное ее назначение - не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника. Основной задачей аттестации является установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли - инженера, руководителя и т.д. Поэтому конечной целью аттестации является решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению данной социальной роли.

Состав кадров, подлежащих аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и других работников. Аттестация кадров проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года (или по истечению срока действия контракта). Она представляет собой подведение итогов работы сотрудника по завершению срока действия его трудового контракта, оценка результатов его труда за весь период действия контракта, определение степени соответствия сотрудника установленным должностным требованиям (должностной инструкции), которые были положены в основу трудового контракта. Порядок и условия проведения аттестации персонала устанавливаются федеральными законами и законами субъектов РФ. Проведение аттестационных мероприятий требует наличия официальных распорядительных документов по аттестации.

В проведении аттестации принимают участие не только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководители. В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно. Например, в компании «Макдональдс» руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через шесть месяцев с момента найма, перевода на другую должность. В «Контрол дейта» неформальная оценка для вновь принятых проводится через три месяца, для переведенных с другой должности - через 30 дней, а формальная - через полгода работы.

5.2.1. Элементы аттестации

С учетом целей аттестации можно говорить о ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

1. Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

2. Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также реальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т.е. оценку труда и оценку качеств, влияющих на достижение результатов. Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

5.2.2. Цели системы аттестации

Требования к формулировке целей аттестации. Цели аттестации должны быть сформулированы таким образом, чтобы помогать работнику строить свое профессиональное развитие в организации. Цели аттестации должны соответствовать следующим требованиям и быть:

- конкретными;
- поддающимися количественной оценке;
- принимаемыми работником;
- достижимыми, но и требующими определенного напряжения (например, объем продаж для менеджера, скорость машинописи для секретаря и т. п.; наиболее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50%);
- ориентированными во времени, т. е. для каждой цели должен быть определен срок ее достижения.

Проводя аттестацию, компания обычно преследует следующие цели:

- определение уровня выполнения работы отдельным сотрудником;
- определение сильных и слабых сторон работника;

- подготовка оснований для поощрения хорошо работающего персонала;
- подготовка оснований для наказаний и дисциплинарных воздействий для плохо работающих сотрудников;
- определение потребностей в обучении и совершенствовании;
- подготовка информации для планирования человеческих ресурсов и продвижения по службе.

Аттестационный цикл состоит из следующих элементов.

(1) Обзор, соглашение о должностных обязанностях. Должностная инструкция должна быть ясной, доступной и реальной. Таким образом, функции станут ясными для работника.

(2) Устанавливаемые задачи, определение цели. Необходимо довести до сведения работника информацию о результате, который должен быть достигнут.

(3) Согласование функциональных обязанностей и стандартов выполнения работы, соглашение о норме работы. Норма является принятым и согласованным критерием, который должен быть достигнут. Пример: накопившаяся работа по регистрации бумаг не должна ждать более одной недели; каждая зарегистрированная запись должна быть доступна к получению в течение пяти минут с момента запроса.

Согласование целей больше относится к менеджерам и профессиональному персоналу, тогда как нормы более применимы к рядовым работникам.

(4) Оценка выполнения работы: текущая неформальная процедура. В рамках этой процедуры проводится регулярный обзор выполняемой работы. Он должен проводиться каждые 3-6 месяцев.

(5) Аттестация: официальная процедура, проводимая 1-2 раза в год. Она осуществляется на основе обзора деятельности, путем заполнения аттестационной формы, принимая во внимание следующие моменты: кто проверяет, кто подписывает, право на комментарии, право на жалобу.

(6) Проведение оценочного интервью. Интервью - это часть официальной процедуры ежегодной оценки выполнения работы.

(7) Обратная связь и планы на будущее содержат решения по мерам корректировки (перевод, заработная плата, продвижение).

5.2.3. Этапы аттестации и анализ результатов аттестации

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

1. Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.);
- извещение аттестуемого о дате проведения аттестации и необходимых документах (дает возможность аттестуемому подготовиться и присутствовать при процедуре).

2. Проведение аттестации:

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
- аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
- анализируются результаты;
- проводятся заседания аттестационной комиссии.

На данном этапе аттестационная процедура должна обеспечить объективность решения об изменении или сохранении социального положения аттестуемого).

3. Подведение итогов аттестации:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации;
- характеристика (должна зафиксировать сильные и слабые стороны и качества аттестуемого, важные для данной социальной роли), решение (должно определить его дальнейшую судьбу).

Анализ результатов аттестации включает:

- 1) оценку труда;
- 2) оценку персонала;
- 3) сведение и обработку данных;
- 4) собеседования по результатам аттестации.

Оценка труда - это выявление работников:

- не удовлетворяющих стандартам труда;
- удовлетворяющих стандартам труда;
- существенно превышающих стандарты труда.

Оценка персонала предполагает:

- диагностику уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценку перспектив эффективной деятельности;
- оценку роста;
- ротацию.

Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов:

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
- выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);
- выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);
- готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

4. Проведение собеседований по результатам аттестации. Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации, следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

5.3. Методы проведения аттестации

При проведении аттестации используется комплекс методов, выбираемых с учетом специфики организации и конкретных целей ее проведения. У. Брэдик классифицирует все методы аттестации на три группы:

- методы, ориентированные на оценку личности работника;
- методы, ориентированные на оценку результатов работы;
- методы, ориентированные на поведенческие реакции

Как правило, в организациях используется сочетание различных методов. Рассмотрим методы, которые наиболее часто используются в практике оценки персонала.

5.3.1. Рейтинговые методы оценивания

Наиболее распространенный и простой в использовании при аттестации - рейтинговый метод. Суть его заключается в том, что работники получают оценку по заданным критериям в соответствии с заранее разработанной шкалой. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале. Данный метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода также обеспечивает единообразие аттестации всех сотрудников. Виды аттестационных анкет могут выглядеть по-разному в зависимости от формы рейтинговых шкал. Приведем несколько примеров анкет оценки с использованием различных рейтинговых шкал. Чаще всего используется пятибалльная шкала оценки.

Пример 1.

Графическая рейтинговая шкала

Предмет оценки – руководство

1. Обеспечивает помощь, обучение, наставничество

почти никогда 1 2 3 4 5 почти всегда

2. Четко объясняет подчиненным, что от них требуется

почти никогда 1 2 3 4 5 почти всегда

3. Обсуждает с персоналом возможности улучшения деятельности

почти никогда 1 2 3 4 5 почти всегда

4. Поощряет персонал за хорошую работу

почти никогда 1 2 3 4 5 почти всегда

5. Доводит важную информацию до подчиненных

почти никогда 1 2 3 4 5 почти всегда

Пример 2.

Оценка работы секретаря

Секретарские/ административные навыки и умения	Намного превосхо дит требован ия	Превосхо дит требован ия	Соответств ует требовани ям	Соответств ует некоторым требовани ям	Не соответств ует требовани ям	Нет отве та
---	---	---	--	--	---	----------------------------

1. Общие навыки и умения секретаря						
2. Подготовка документов						
3. Знание основ бухгалтерского документооборота						
4. Пользование электронной почтой						

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек - руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Хотя он должен принимать во внимание только профессиональные знания и умения сотрудника, на оценке могут отразиться (и практически всегда отражаются) личные взаимоотношения с подчиненным. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки. Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки (несколько расширенная и углубленная) заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу аттестуемого сотрудника за прошедший период. Заполненная форма представляется на утверждение руководителю, который может внести в нее свои коррективы. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области. Также усиливается единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком.

Поведенческие рейтинговые шкалы BARS (Behaviourally anchored rating scales). Поведенческие рейтинговые шкалы, известные как BARS, включают в себя рейтинговые методы и оценку особенностей поведения работника на рабочем месте в различных ситуациях. В результате поведенческие рейтинговые шкалы описывают различные варианты поведения в профессиональных ситуациях от желательного до крайне нежелательного. Приведем пример поведенческой рейтинговой шкалы.

Пример 3.

Поведенческая рейтинговая шкала, описывающая общение сотрудника с клиентом

Выясняет важную для клиента информацию и делает необходимые телефонные звонки, даже если это не входит в его обязанности	А
Часто проводит с клиентом час и более, чтобы выявить источники проблем клиента	Б
Обычно остается спокойным даже с раздраженными клиентами	В
Часто говорит клиенту, что не может помочь так как не обладает необходимой информацией	Г
Иногда до десяти минут не обращает внимания на клиента, даже если в этот момент не очень занят	Д
Регулярно заставляет клиентов ждать десять минут и более и отвечает на их вопросы, используя выражения «Я не обязан все знать», «Спросите у продавца в соседнем отделе»	Е

Метод поведенческих рейтинговых шкал достаточно сложен и требует высокой квалификации при подготовке. Его целесообразно использовать для оценки тех видов работ, в которых очень важна оценка особенностей профессионального поведения и общения.

Другой подход к аттестации - сравнительные методы. При их использовании руководитель сравнивает деятельность (а не сотрудников) одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При использовании этого метода для анализа могут быть привлечены объективные показатели результатов работы (объем продаж или число новых клиентов - для менеджера по продажам, своевременность сдачи баланса и отсутствие штрафов - для бухгалтера и т. п.). При ранжировании руководитель «выстраивает» своих сотрудников в условную цепочку - от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. При распределении все сотрудники классифицируются по группам - например, 10% лучших, 10% худших и т.д. Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Их легко применять, легко понимать, а их результаты могут быть с успехом использованы для принятия решений в области компенсации. Однако, эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и т.д.

5.3.2. Психологические эффекты при рейтинговом оценивании

Рейтинговое сравнение сотрудников подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, использование которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к руководителю. Поэтому применение методов сравнительных оценок относительно ограничено. Если руководитель использует при аттестации рейтинги, он должен учитывать психологические эффекты, которые могут

снизить результаты применения данного метода. К подобным эффектам относят такие как:

- эффект «ореола». Проявляется в том, что высокий рейтинг по одной характеристике (например, «дружелюбность»), будет оказывать влияние на оценку по другим характеристикам;
- «центральная тенденция». Руководители предпочитают ставить подчиненным средние оценки, близкие к центру шкалы, избегая слишком высоких и слишком низких оценок;
- критичность/мягкость характера оценщика/руководителя. Особенности характера руководителя могут влиять на то, что некоторые руководители более склонны замечать недостатки и в целом низко оценивать подчиненных, а другие наоборот, стремятся не замечать недостатки;
- предубежденность, стереотипность оценивания. Может проявляться в том, что руководители могут ставить более низкие оценки пожилым сотрудникам, женщинам, лицам других национальностей, работникам, которые в прошлом оценивались низко, хотя на данный момент имеют хорошие объективные показатели работы.

5.3.3. Письменные методы аттестации

В данную группу методов включаются – эссе (характеристика сотрудника) и метод критических ситуаций. Характеристика может использоваться как в сочетании с другими методами, так и самостоятельно. Для написания характеристики отдел персонала разрабатывает структурированную аттестационную форму. Приведем пример подобной формы, которая может быть использована для аттестации.

Табл. 2. Аттестационная форма

	Должность	Период аттестации	Руководитель	Дата	Предыдущая аттестация

Инструкция для руководителя:

Опишите деятельность аттестуемого сотрудника с учетом таких факторов, как количество и качество работы, умение планировать работу, надежность, способность к обучению и применению знаний на практике. Если вы считаете, что деятельность сотрудника

значительно превышает требования или не соответствует требованиям, пожалуйста, обоснуйте свое мнение.

Комментарии сотрудника (по данной характеристике)

Подпись руководителя

Подпись сотрудника

Дата _____

Руководитель может также использовать метод критических ситуаций. Этот метод предполагает, что руководитель в течение отчетного периода наблюдает за поведением сотрудника и анализирует его поведение в профессионально-трудных ситуациях. Для использования данного метода отдел персонала разрабатывает форму для оценки критических ситуаций. Приведем пример подобной анкеты.

Аттестация с использованием метода критических ситуаций

Инструкция для руководителя: записывайте в соответствии с предложенной формой все профессионально-трудные ситуации (позитивные и негативные), в которые был вовлечен работник.

Дата _____

Описание ситуации _____

Как действовал
работник _____

Какое поведение работника ожидалось/было бы
правильным _____

Какой результат достигнут _____

Оценка
руководителя _____

Данный метод целесообразно использовать, если подчиненный находится в поле зрения руководителя. Специалист по аттестационным методам Борисова Е.А. считает, что данный метод целесообразен для оценки сотрудника в период испытательного срока.

Наблюдение за поведением сотрудников. Этот метод может быть использован в тех случаях, когда в организации выработаны и действуют стандарты поведения в различных ситуациях, например стандарт телефонной деловой коммуникации. Этот метод чаще всего используется для оценки персонала, имеющего непосредственный контакт с клиентом или поставщиком. Данный метод ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом. При реализации данного метода может быть использована определенная форма наблюдения за сотрудником. Примерный образец представлен в таблице

Табл. 3. Форма наблюдения за сотрудником

Бланк наблюдения за поведением		
(фрагмент)		
Поведение на работе		
1. Приходит на работу пять дней в неделю		
Почти никогда всегда	0 1 2 3 4	Почти
2. Приходит на работу вовремя		
Почти никогда всегда	0 1 2 3 4	Почти
3. Предупреждает начальство по крайней мере за 2 часа в случае, если будет отсутствовать или опоздает		
Почти никогда всегда	0 1 2 3 4	Почти
4. Находит кого-либо, кто подменит в случае отсутствия		
Почти никогда всегда	0 1 2 3 4	Почти

Экспертные оценки. Для реализации этого метода необходимо составить перечень критериев, по которым эксперты будут оценивать того или иного сотрудника. При использовании экспертных оценок сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Затем выделяются те, кто реально взаимодействует с данным сотрудником в организации, и составляется список экспертов, причем ими должны быть руководители (оценка сверху), коллеги (оценка сбоку) и, если они есть, подчиненные (оценка снизу). В последнее время этот метод получил название «360 градусов-аттестация» При анализе данных следует обратить особое внимание на степень согласованности полученных оценок. В случае обнаружения серьезных расхождений необходимо специально проанализировать данную ситуацию, прежде чем использовать результаты оценивания в аттестационной характеристике. Прежде всего, расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым. Поэтому данный метод аттестации должны быть тщательно продуман специалистами и хорошо поняты всеми остальными сотрудниками организации.

Профессиональное тестирование. Создание профессиональных тестов для различных категорий работников позволяет достичь высокой степени формализации при проведении аттестационных процедур. Такие тесты могут быть разработаны сотрудником отдела персонала с привлечением специалистов в той области деятельности, для которой они готовятся. Так, в организации, занимающейся оптовыми продажами, могут быть составлены профессиональные тесты для менеджеров по продажам, для управляющего складом, экспедиторов, кладовщиков и т. д. Следует иметь несколько вариантов тестов для каждой категории работников. При подготовке к аттестации сотрудники должны получить перечень вопросов, которые будут включены в тесты.

Психологическое тестирование. К этому методу следует прибегать в том случае, когда результаты деятельности сотрудника во многом зависят от особенностей его личности. Предлагается, что именно они являются самыми важными для успешного выполнения работы. Например, обращение учителя с учениками во многом определяется его коммуникативными качествами. При использовании психологических тестов в ходе аттестационных процедур необходимо обратить особое внимание на конфиденциальность полученных результатов. Также надо помнить, что далеко не все личностные свойства поддаются коррекции. Таким образом, подобного рода информация может быть наиболее полезна при отборе новых сотрудников и при планировании индивидуального развития личности. Психологические методы оценки являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты (эффективность работы в занимаемой должности), а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки, однако значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения.

5.3.4. Управление посредством установки целей

Управление посредством установки целей (английская аббревиатура МВО от Management by Objectives). Одним из наиболее популярных сегодня методов оценки сотрудника, часто применяемых в дополнение к традиционной аттестации, является метод Управления посредством установки целей. Впервые понятие управления по целям было введено Питером Друкером в 1954 году. Управление посредством установки целей начинается с совместного (сотрудник и его руководитель) определения ключевых целей сотрудника на определенный период (год или шесть месяцев).

Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

- конкретными, т.е. предметными и специфическими;
- измеримыми, т.е. поддающимися количественной оценке;
- достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50%);
- значимыми, т.е. относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;
- ориентированными во времени, т.е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели, как правило, в процентах, и всего личного плана сотрудника (набора целей). Хотя оценка осуществляется совместно, руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения. В дополнение к простоте, четкости и экономичности, метод управления путем постановки целей обладает еще несколькими достоинствами. Участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а так же усиливает мотивацию. Диалог с сотрудником повышает объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации и подразделения, а также целевую направленность профессиональной деятельности сотрудника. Неслучайно, многие компании используют МВО для определения величины переменной части вознаграждения сотрудника (по результатам работы). Метод МВО целесообразно использовать тогда, когда другие методы не могут применяться или не дают достоверных результатов. Данный метод в настоящее время широко используется для аттестации управленческого персонала, а также для творческих работников.

Типы аттестационных интервью. Г.Десслер выделяет три основных типа аттестационных интервью:

1. удовлетворительно – с продвижением;
2. удовлетворительно - без продвижения;
3. неудовлетворительное – корректируемое и неудовлетворительное - некорректируемое.

Первый тип интервью- это интервью с работником, удовлетворительно исполняющим свои обязанности и имеющим перспективы продвижения по службе. Цель данного интервью – обсудить планы карьеры и разработать план образовательного и профессионального развития, необходимый для перехода подчиненного на другую работу.

Второй тип интервью проводится с работниками, удовлетворительно исполняющими свои обязанности, но без перспективы повышения. В этом случае менеджер должен мотивировать сотрудника на дальнейшее исполнение своих профессиональных обязанностей на таком же высоком уровне и продумать методы стимулирования такого работника, если в организации на данный момент нет вакансий для его дальнейшего продвижения.

Третий тип интервью - Неудовлетворительное – корректируемое. В ходе данного интервью совместно с аттестуемым разрабатывается план для улучшения исполнения функциональных обязанностей данным работником. Неудовлетворительное – некорректируемое интервью предполагает расторжение трудового договора с сотрудником, понижение в должности или применение административных санкций к данному работнику.

5.3.5. Психологические рекомендации по проведению аттестационных интервью

Аттестация - это форма оценки человека, которую может дать только другой человек (в отличие от технического устройства, параметры и характеристики которого могут быть измерены техническими средствами). Поэтому аттестация всегда субъективна, так как несет отпечаток личности того, кто аттестует. Получается противоречие - стремление объективно оценить то, что объективной оценке не поддается.

Однако эволюция аттестационной процедуры очевидна, и ее проведение в развитых компаниях является не формальностью, а основой динамики кадров. В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование - встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу.

Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки, как от сотрудника, так и от руководителя. Многие компании специально обучают своих работников тому, как проводить аттестационное собеседование. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80% от подготовки проводящего его руководителя и на 20% от аттестуемого сотрудника. Руководитель должен заблаговременно определить дату собеседования и сообщить ее сотруднику, предоставив ему возможность тщательно подготовиться к аттестации. Также важно выделить достаточное для проведения собеседования время (не

менее часа), выбрать подходящее помещение, которое бы исключало присутствие третьих лиц, телефонные звонки, шум и другие отвлекающие факторы.

Практика показывает, что нужно всячески избегать переноса даты аттестации, поскольку это негативно сказывается на состоянии аттестуемого сотрудника, заставляет его излишне нервничать, мешает концентрации на оценке собственной работы. С самого начала собеседования руководитель должен установить контакт с сотрудником, обеспечивающий рабочую атмосферу доброжелательного диалога.

Этого можно достичь за счет тона приветствия, вопросов на нейтральную тему, демонстрации внимания к ответам сотрудника, улыбки, непринужденной позы. Руководитель должен объяснить, что целью собеседования является улучшение результатов его работы, а не наказание за промахи.

Доброжелательный тон следует сохранять на протяжении всего собеседования, постоянно демонстрируя сотруднику заинтересованность в его развитии и готовность оказать помощь. Собственно аттестацию рекомендуется начать с обсуждения достижений сотрудника, сосредоточиться на положительных результатах.

При обсуждении недостатков руководитель должен быть предельно конкретным, использовать реальные факты, избегать характеристики личных качеств сотрудника, сконцентрироваться на должностных обязанностях. Очень важно избегать критики ради критики и определять конкретные мероприятия по улучшению работы аттестуемого. Вынося общую оценку, руководитель должен тщательно обосновать ее, предоставить сотруднику возможность высказать собственное мнение, однако не допустить превращения аттестации в словесную перепалку.

Закончить аттестацию следует на положительной ноте, еще раз подчеркнув свое уважение к сотруднику и искреннюю заинтересованность в его развитии. В течение всего собеседования руководитель должен внимательно следить за состоянием аттестуемого и при необходимости вносить коррективы в собственные действия. Особое внимание следует обратить на аттестацию молодых сотрудников, поскольку негативный опыт первого аттестационного собеседования сохраняется в памяти на многие годы.

Соблюдая перечисленные выше правила, руководитель сможет превратить собеседование в позитивный, ориентированный на самосовершенствование диалог с сотрудником. Подчеркивая положительные моменты в работе подчиненного, и обсуждая перспективы его развития, руководитель мотивирует сотрудника на более производительную работу. Предлагая помощь и разрабатывая вместе с сотрудником план действий, руководитель предоставляет в его распоряжение средства, необходимые для самосовершенствования. Приводя конкретные примеры, как достижений, так и упущений подчиненного, руководитель демонстрирует свое участие в развитии сотрудника и постоянное внимание

к тому, чем тот занимается. Для того чтобы успешно провести аттестационное собеседование, руководитель должен тщательно подготовиться к нему.

Главными элементами подготовки являются:

- проведение взвешенной основанной на фактах оценки работы сотрудника с учетом должностной инструкции и индивидуального плана на истекший период;
- осмысление плана развития сотрудника на следующий период;
- продумывание детального плана проведения собеседования.

Естественно, что подготовиться к собеседованию в одночасье невозможно, для этого требуется внимание руководителя к работе своих сотрудников в течение всего аттестационного периода. Подготовка к собеседованию аттестуемого сотрудника состоит в оценке собственной работы за истекший период (с использованием методов, предусмотренных аттестационной процедурой), составлении плана работы на следующий период, а также списка вопросов, которые он хотел бы задать своему руководителю.

Личный план сотрудника. Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период. Основное назначение плана - выработка «рецепта» для повышения эффективности работы сотрудника. Существует несколько форм таких планов, хотя наиболее распространенными (и взаимодополняющими) в настоящее время являются индивидуальный план развития и личные цели.

Повышению эффективности беседы по результатам оценки способствуют:

- подготовка к встрече участников беседы, их ориентация на обсуждение прошлой результативности труда работника на фоне задач того периода;
- спокойные, доверительные отношения между оценивающим и работником, создание такой атмосферы, которая дала бы возможность работнику расслабиться. Эта беседа - не дисциплинарное мероприятие, она направлена на повышение результативности труда работника в будущем, которое позволит ему улучшить удовлетворенность трудом и даст шанс продвижения по службе. В обязательном порядке нужно объяснить сотрудникам, что аттестация кадров - это не карательный инструмент для увольнения неугодных или «неправильных» специалистов; она призвана помочь не только работодателям, но и самим сотрудникам найти слабые места в своей профессиональной подготовке и устранить их;
- планирование оценивающим времени беседы так, чтобы часть времени осталась для обсуждения оценки и будущей работы самим сотрудником;
- упоминание в начале беседы о специфичных положительных достижениях работников, о недостатках следует говорить между двумя положительными результатами. Внимание необходимо сосредоточивать на обсуждении результативности работы, а не на критике личностных качеств. Не следует упоминать более одного - двух недостатков во время одной беседы, так как некоторым людям трудно работать над исправлением одновременно более двух упущений;
- оптимальный объем информации, так как слишком большой ее объем может запутать аттестуемого;
- обязательное сообщение результатов аттестации работнику;

■ нельзя говорить сотруднику одновременно о результатах аттестации и об оплате труда.

Наиболее часто в оценках начальниками своих подчиненных встречаются следующие субъективные ошибки оценивания.

«Эхо» - неправомерное обобщение отдельных черт характера оцениваемого сотрудника. Так, если сотрудник обладает в какой-то области труда большими способностями, то ему нередко приписывают и другие положительные черты, которыми он на самом деле может и не обладать.

«Проекция» - оцениваемому сотруднику приписывают чувства или мысли оценивающего. Так, карьерист на руководящей должности всегда будет искать у своих подчиненных черты карьеризма.

«Атрибуция» - при атрибуции начальник подсознательно приписывает оцениваемому сотруднику способности или черты, которые были им подмечены у другого человека, напоминающего ему этого сотрудника.

«Ожидание» - субъективизм оценивающего зависит от того, оправдывает ли сотрудник ожидания своего начальника. Например, многие руководители стремятся всегда иметь под рукой сотрудника, который «все может сделать», ликвидировать любой «прорыв», образовавшийся по вине других. Репутация такого сотрудника, а значит, и оценка, которую ему дает руководитель, как правило, высока. Однако если такому сотруднику дается невыполнимое поручение, реакция руководителя будет такова, что он несправедливо занижает оценку своему бывшему любимцу, хотя тот по-прежнему остается хорошим работником.

«Вера в «первый взгляд» - бытует убеждение, что первое впечатление самое верное. Это ведет к тому, что многие годы руководители оценивают сотрудников по первому впечатлению, что далеко не всегда справедливо.

«Избирательность восприятия» - человеческая психика устроена так, что невозможно замечать и запоминать все. Подсознательно в мозгу идет отбор поступающей информации, в результате которого осмысливаются и запоминаются только те явления, которые имеют для данного человека наибольшее значение и к восприятию которых он наиболее подготовлен. Поэтому руководитель часто замечает в оцениваемом сотруднике только то, что укладывается в уже сформировавшийся у него стереотип.

«Предубеждение против ветеранов» - исследования показывают, что чем дольше сотрудник работает на одном и том же месте, тем ниже его оценка. Одной из причин является ожидание, что с годами сотрудник будет делать свою работу быстрее и лучше. Если этого не происходит, то разочарованный руководитель занижает оценку сотруднику.

Нередко причиной этому бывает раздражение руководителя на отсутствие энтузиазма у ветеранов на нововведения.

«Ошибка центральной тенденции» - тенденция квалифицировать всех сотрудников, руководствуясь средним результатом.

«Ошибка снисхождения» – практика ставить хорошие оценки всем оцениваемым работникам.

«Ошибка строгости» – тенденция сурово оценивать всех рабочих, предъявлять повышенные требования.

«Эффект ореола»– когда оценка сотрудника в одной категории негативно или позитивно влияет на оценки в других категориях.

«Отличный от меня» - занижение оценки сотрудникам, которые демонстрируют черты или поведение, отличные от тех, которые свойственны оцениваемому.

«Такой же, как я» – завышение оценки сотрудникам, кто демонстрирует черты или поведение, схожие с теми, которые свойственны оцениваемому.

«Человек – человек» - сравнение одного человека с другим вместо оценивания его согласно установленным нормам.

«Эффект выплескивания» – склонность оценивать людей, основываясь на прошлых оценках, а не на их текущей работе.

«Ошибка недавности» - оценка сотрудника на основании показателей, полученных только за последнее время, а не за весь период работы.

5.3.6. Аттестационная характеристика

По результатам аттестации составляется аттестационная характеристика, с которой обязательно надо познакомить сотрудника. Результаты аттестации могут быть основанием для присвоения категории, что может влиять на размер заработной платы. Кроме того, результаты аттестации являются основанием для составления плана развития сотрудника, являются элементом процесса планирования и управления развитием его карьеры. По результатам аттестации строится индивидуальный план развития каждого специалиста, предусматривающий повышение его квалификации (семинары, тренинги, стажировки, консультации) и его карьерный рост.

5.4. Организационные формы управления качеством и производительностью

В современную эпоху информационных технологий и жесткой конкуренции, в которой существуют компании, появляются новые методы управления персоналом. Работодатели стремятся использовать технологии, позволяющие с одной стороны, получить максимум производительности, а с другой стороны предоставлять персоналу большую свободу и ответственность. В данном разделе мы рассмотрим наиболее важные методы управления качеством и производительностью, к которым относят:

- альтернативный режим работы;
- организацию кружков качества;
- программы всеобщего управления качеством;
- самоуправляемые группы

5.4.1. Альтернативный режим работы

Он обычно предполагает разрешение работникам строить относительно гибкие графики рабочего дня или рабочей недели для себя так, чтобы лучше совместить личные нужды и работу.

Гибкий график дня: преимущества и недостатки. Данный график называется так потому, что работники сами определяют время начала и конца работы. Например, они могут выбрать время с 8 до 16 или с 11 до 19 часов. Более 15% рабочих в США используют гибкий график. Гибкий график выбирают также многие менеджеры и предприниматели, которые сами устанавливают продолжительность своего рабочего дня. Преимущества гибкого графика: меньше времени теряется на опоздания, поэтому коэффициент «отработанные часы/оплаченные часы» (показатель производительности) возрастает. Менеджеры также отмечают в подобных случаях, что уменьшается количество пропусков, вызванных личными и семейными проблемами. Фактически отработанные часы стали более продуктивными, а работоспособность к концу рабочего дня снижалась в меньшей степени. Положительным для компании также было и то, что работники задерживались на работе, если работа была сложной и могли уйти раньше, если работы была легкая. Использование гибкого рабочего дня удобно также и для рабочих. Было замечено, что гибкий график снижает утомляемость и уменьшает дистанцию между работниками и управленцами и способствует большему делегированию полномочий. Гибкий график оправдан, если группа обладает ограниченными производственными ресурсами (например, оргтехникой).

Гибкий график имеет и свои недостатки. Основная проблема при использовании данной организации труда – сложности в управлении сотрудниками и разработки дополнительной системы контроля времени. Гибкий график невозможно использовать, если необходима взаимозаменяемость между работниками в течение рабочего дня. Кроме того, организация должна назначить руководителя проекта гибкого графика рабочего дня для наблюдения и контроля за ходом реализации данной программы.

5.4.2. Программы всеобщего управления качеством

Всеобщее управление качеством (англ. Управление посредством установки целей (английская аббревиатура MBO от Management by Objectives)).

Total Quality Management, (TQM). Под качеством продукции принято понимать совокупность свойств товара, способных удовлетворить те или иные потребности в соответствии с его назначением. Всеобщее управление качеством (англ. Total Quality Management, TQM) - общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов. Total Quality Management - философия всеобщего управления качеством, успешно стартовавшая много лет назад в Японии и США с практики присуждения наград компаниям, достигшим высшего качества производимой продукции. Считается, что управление качеством, в основу которого были положены статистические методы контроля, зародилось в 1930-е гг. в США. Разворачивание работ по контролю качества в промышленном производстве приходится на 40-е гг. XX в.

Главная идея TQM состоит в том, что компания должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством работы в целом, включая работу персонала. Постоянное параллельное усовершенствование этих трех составляющих: качества продукции, качества организации процессов, и уровня квалификации персонала - позволяет достичь более быстрого и эффективного развития бизнеса. Качество определяется такими категориями, как степень реализации требований клиентов, рост финансовых показателей компании и повышение удовлетворенности служащих компании своей работой. TQM включает два механизма: Quality Assurance (QA) - контроль качества и Quality Improvements (QI) - повышение качества.

Первый - контроль качества - поддерживает необходимый уровень качества и заключается в предоставлении компанией определенных гарантий, дающих клиенту уверенность в качестве данного товара или услуги.

Второй - повышение качества - предполагает, что уровень качества необходимо не только поддерживать, но и повышать, соответственно поднимая и уровень гарантий. Два механизма: контроль качества и повышение качества - позволяют «удерживать мяч в игре», то есть постоянно совершенствовать, развивать бизнес.

Заметным явлением в истории этого движения у нас в стране и за рубежом стали программы бездефектного труда. Концепция бездефектного труда была сформулирована в нашей стране в 1955 г. и внедрена группой саратовских машиностроителей под руководством инженера Б. А. Дубовикова. Бездефектный труд и его результаты, принимаемые с первого предъявления, составили основу этой системы, которая затронула все службы производства.

Современная история движения за качество берет свое начало в конце 40-х - начале 50-х годов, когда японцы стали успешно применять на практике достижения американских

специалистов в области управления качеством Э. Деминга и Дж. Джурана. На промышленных предприятиях был введен цикл PDCA «планирование - выполнение - проверка - корректирующее воздействие» («plan - do - check -action»), т.е. так называемый цикл Деминга, который охватывал проектирование, производство, сбыт продукции, анализ и корректирующие действия, направленные на повышение уровня качества.

В 80-х годах выходят две широко известные работы «отца движения за качество» Э. Деминга: «Качество, производительность и конкурентоспособность» и «Выход из кризиса», где он приводит свои знаменитые 14 принципов, ставшие затем основой теории всеобщего качества. Любой менеджер, организующий в своей организации движение за качество, должен знать эти принципы.

Четырнадцать универсальных принципов Эдварда Деминга.

1. Установите соответствие целей с планом повышения качества. Высшее руководство должно создать и опубликовать для всех служащих компании документ о намерениях с планом и ясным определением целей. Цели должны быть обязательно достигнуты.
2. Примите новую философию качества. Каждый, от высшего руководства до низшего по должности работника, должен принять вызов повышения качества, усвоить свои обязанности и придерживаться требований новой философии. Продукция плохого качества никогда не должна достигать заказчика. Организация должна принять за правило, что дефекты по качеству продукции могут возникать, но дефектная продукция никогда не должна поступать к заказчику.
3. Положите конец негативной зависимости от слишком частых инспекций и аудита качества. Цель инспекций - улучшение процессов и снижение затрат, а не просто поиск дефектов. Потребность в частых инспекциях может отпасть за счет обеспечения изначального качества работы.
4. Прекратите практику выбора поставщиков, основываясь исключительно на стоимости их товаров и услуг. Следует исключить контракты, обещающие самые низкие затраты (и подразумевающие худший результат); вместо этого следует заботиться о минимизации полной стоимости проектов. Чем постоянно искать самого дешёвого продавца, а потом иметь проблемы с низким качеством продукции, стоит стремиться к работе с постоянным поставщиком. Тогда можно выстроить длительные отношения, основанные на лояльности и доверии.
5. Идентифицируйте проблемы и работайте непрерывно, чтобы улучшить систему контроля качества. Организации должны постоянно улучшать систему управления и контроля качества. Многие менеджеры склонны думать, что в структуре таких программ есть начало, середина и конец. Всеобщее управление качеством не имеет конца, оно является непрерывным процессом. Фраза «постоянное улучшение» должна стать общей заботой в пределах организации.
6. Учредите обучение. Следует ввести современные методы формального обучения, особенно для новых сотрудников. Обучение в процессе работы не приемлемо, поскольку новый работник, вероятнее всего, станет «учиться» по накатанному пути, выполняя работу рядом с кондовыми «ветеранами», которые могут противиться нововведениям

TQM. Обучение возможно и для внешних заказчиков, если оно ориентирует их на цели, к которым стремится компания. Позже, когда компания будет ждать от этих внешних заказчиков качества запросов определённого уровня, их прежнее обучение окажется полезным.

7. Обучите и учредите руководство. Целью руководства не должны быть только указания на то, какую работу выполнять, но и помощь в том, чтобы лучше выполнять эту работу. Руководство должно быть обучено мастерски, и организации должны тренировать своих менеджеров быть хорошими лидерами.

8. Искорените страх на работе. В компании должна быть создана атмосфера доверия и новаторства, чтобы каждый сотрудник мог эффективно работать на благо улучшения организации в целом. Множество страхов на работе вызвано количественными оценками качества работы. Работники стремятся делать требуемое, чтобы получить эти хорошие оценки, не имеющие никакого отношения к качеству. Сотрудники не должны бояться вносить новые идеи, и организация должна терпимо относиться к неудачам, когда работники экспериментируют с новыми идеями.

9. Устраните барьеры между подразделениями. Высшее руководство должно установить между подразделениями взаимодействие, а не конкуренцию. Это должно оптимизировать усилия команд в направлении намерений и целей организации вместо разжигания между подразделениями конкуренции.

10. Избегайте пустых лозунгов на рабочих местах. Руководству следует исключить лозунги и призывы к полному искоренению дефектов и ошибок, повышению продуктивности без предоставления работникам средств и описания методов достижения таких высот. Подобные увещевания только создают конфликтные взаимоотношения. Большинство причин низкого качества и непродуктивности работы в организациях относится к системе управления и поэтому превышает возможности сотрудников что-либо в этом изменить.

11. Минимизируйте (или оптимизируйте) рабочие стандарты и количественные показатели на производстве. Высшее руководство должно ставить повышение качества услуг выше, чем количественные показатели. Исключите такие индивидуальные системы контроля типа «наказание/награда» как, например, премиальные платы и штрафы. Исключите управление основанное на стремлениях. Чтобы достижение целей не зависело только от стремлений, менеджеры должны разработать методы повышения качества, а также привлекать руководство к помощи работникам в достижении их личных целей.

12. Дайте возможность сотрудникам гордиться своим мастерством. Организации должны отменить систему рейтинговых оценок заслуг и не обвинять работников в отказах систем, которые находятся вне их контроля.

13. Поощряйте и стимулируйте развёрнутые образовательные программы, программы пере- и повышения квалификации. Привлекайте ведущих специалистов-инструкторов, для обучения и воспитания сотрудников. Введите обучение, относящееся к статистическому представлению об организации, а затем расширьте его до общего видения процессов. Это даст представление об организации в целом, как о едином организме.

14. Преобразовывайте. Нацеливайте каждого сотрудника на внесение пусть малых преобразований, но для улучшения всей компании. Преобразование - это работа каждого сотрудника, а не только руководства. Создайте что-нибудь типа информационного центра, чтобы информировать всех сотрудников об этом прогрессе.

На 1950-1960-е гг. приходится расцвет движения за бездефектность в ряде развитых в промышленном отношении капиталистических стран и прежде всего в США, где оно выступило под девизом «Ноль дефектов», быстро получив распространение в тысячах компаний и фирм. В основу была положена концепция, направленная на поддержание постоянного сознательного стремления исполнителей выполнять с самого начала любую работу правильно. Главный вопрос в системе «Ноль дефектов» сводился к формированию необходимого уровня профессиональной ответственности как обязательной предпосылки к побуждению самоконтроля. «Ошибка - причина - устранение» - вот ключевая формула системы «Ноль дефектов», основанной не столько на обнаружении дефектов, сколько на их предупреждении, предотвращении.

5.4.3. Программа кружков качества

Значительно отставая по качеству своей продукции от США и европейских стран в конце 1940-х гг., японские предприниматели направили основные усилия на повышение контроля за качеством продукции, поскольку только тогда они могли надеяться выйти на мировой рынок. Однако попытки заимствовать передовой зарубежный опыт не привели к желаемому результату. Вся ответственность за ошибки и выпуск дефектной продукции возлагалась на рабочих, хотя, как выяснилось, в 75 случаях из 100 виновным в снижении качества был руководящий персонал. Движение приобретало все более парадные, рекламные формы, в то же время не предпринимались попытки создать координационный центр, который смог бы обеспечить его развитие по всей стране. Поэтому, отойдя от программ бездефектного труда, в Японии начали искать иные пути решения проблемы качества.

В середине 1950-х гг. японцы приступают к разработке собственной системы управления качеством. Наиболее плодотворным способом решения данной проблемы стали кружки качества (или, как еще их называют в Японии, кружки самоконтроля), которые и сегодня представляют собой один из главных ключей к успеху японского бизнеса. Идею создания кружков качества принадлежит профессор Каору Исикава, один из коллег Деминга.

Кружки качества – это организационная форма стимулирования творческой активности работников, основанная на личной заинтересованности членов кружков качества в улучшении результатов труда. Первый кружок был зарегистрирован в 1962 г., к началу 1965г. в Японии было 3700 кружков, а в настоящее время они существуют во всех крупных фирмах, сегодня их насчитывается более 300 тысяч. Коротко основную цель кружков качества можно определить как тотальное обеспечение качества на всех этапах производства.

Они создаются на предприятии прежде всего для решения проблем, которые в силу ряда причин не могут быть решены отдельными специалистами или отделами. Этим и объясняется специфика работы кружков: групповое решение проблем. Кружки не подотчетны в своей деятельности руководству цехов или отделов, что позволяет избежать формализма в их работе. В некоторых японских фирмах контроль за работой кружков качества со стороны администрации запрещен официально. В свою очередь, кружки

имеют право самостоятельно осуществлять любые меры по совершенствованию производственного процесса в пределах своего подразделения, заручившись санкцией руководителя. При возникновении спорных вопросов руководитель кружка может обратиться непосредственно в совет кружков, который уполномочен разрешать конфликт на уровне директора предприятия.

Кружки качества объединяют на добровольной основе небольшую группу работников, которые занимаются анализом проблем, непосредственно связанных с их работой. Число членов колеблется в пределах 5-10 человек, выполняющих в производственной деятельности достаточно близкие по содержанию задания. Обычно они собираются раз в неделю примерно на один или два часа, как правило, во внерабочее время (чаще всего в выходные дни). В каждой группе есть свой лидер (председатель), который координирует процесс совместной работы членов группы и обеспечивает связь с вышестоящим руководством. Любой член кружка должен иметь возможность высказать любую свою идею, сделать замечание по любой обсуждаемой проблеме. При этом само обсуждение проблем должно носить направленный характер и касаться производственных процессов.

Постепенно в круг задач, решаемых кружками качества, помимо содействия развитию и совершенствованию предприятия, вошли и задачи по созданию здоровой, творческой, доброжелательной атмосферы на рабочем участке (в цехе); по всестороннему развитию способностей работников и использованию их в интересах организации. Со временем кружки качества на японских предприятиях стали брать на себя все более выраженную воспитательную нагрузку. Сегодня это проявляется в том, что их работа нацелена на развитие у работника чувства профессиональной ответственности, дисциплинированности, потребности содержать свое рабочее место в чистоте и порядке, общительности, появление навыков социально-психологической совместимости, стремления к сотрудничеству, потребности в здоровом образе жизни.

В кружках качества формируется убеждение, что качество зависит от личности, а красота - одна из важных составляющих качества. Каждый член кружка имеет возможность выступить на заводском совещании, конференции, посвященной контролю качества, и представить основные достижения своей группы в этой области. Кружки качества самостоятельно разрабатывают методы обнаружения производственных дефектов, предлагают меры их устранения, ведут поиск узких мест в процессе производства, намечают первоочередные задачи. Заседания проводятся еженедельно, если они проходят во внерабочее время, обычно компания выплачивает компенсацию. Участие в работе - добровольное. Каждый кружок возглавляет лидер, который и организует обсуждение, направляет дискуссию. Как правило, кружок возглавляет бригадир или мастер, которому помогает инструктор, ответственный за ведение журнала заседаний и выполнение программ тренировок. В крупных компаниях кружки качества возглавляет совет групп, а координирует их деятельность специальный представитель.

Обычно такие кружки имеют свои девизы («Думай о качестве ежеминутно», «Качество решает судьбу фирмы» «Что сегодня кажется прекрасным, завтра - устареет»; и т. п.) и действуют на основе следующих принципов:

- добровольности участия;
- регулярности собраний;
- конкретности решаемых проблем;
- выявления, изучения и оценки проблем качества в ходе обсуждения.

Японские кружки качества можно охарактеризовать следующим образом:

- состоят из 8-10 членов - работников одного участка;
- лидер или избирается, или назначается, членство добровольное;
- заседания проходят еженедельно в течение одного часа;
- отрабатывается методика принятия групповых решений, статистических методов;
- направлены на улучшение коммуникаций среди работников, а также между исполнителями и руководством;
- обычно практикуется символическое (моральное) вознаграждение за участие в его работе;
- основное внимание направлено на выявление и решение проблем, напрямую связанных с обнаружением и устранением дефектов, а также на успешную деятельность отдельных работников и подразделения в целом.

После регистрации Японским союзом ученых и инженеров (JUSE) и соответствующей публикации в журнале «Мастер и контроль качества» кружок получает официальный статус.

Регулярно проводятся конференции кружков качества разных уровней, как общенациональное мероприятие – всеяпонский съезд представителей кружков качества.

Причины успеха работы кружков качества в Японии кроются в специфике японской культуры, которая характеризуется высокой оценкой группового поведения, кланового коллективизма. В сознании японцев доминируют групповые ценности, которые всегда оценивались выше индивидуальных. Исторически укоренившаяся клановая социальная психология создала благоприятную почву для вовлечения работников на путь интенсификации своих усилий во имя достижения одной из важнейших целей компании - повышения качества. У японца процветание фирмы, на которой он работает, вызывает неподдельную гордость. Поэтому забота о качестве, репутации фирмы у рядовых работников выступает на первый план.

Результативная деятельность кружков качества обеспечивается также высоким общеобразовательным уровнем их членов. Данный факт в свою очередь способствует широкому участию членов кружков в различных мероприятиях, направленных на повышение уровня специальной подготовки (лекции, семинары, курсы, конференции).

Другой традиционной нормой японской культуры является стремление к оценке (ранжированию) элементов социальной структуры. Применительно к группам качества в Японии введена специальная оценочная шкала, которая позволяет получить довольно полное представление о работе той или иной группы качества. При этом качественные и

количественные оценки деятельности группы стимулируют только моральное удовлетворение, творческую активность ее членов и не являются критерием для поощрений и взысканий.

Важно отметить, что принципы, взятые в основу кружков качества, касаются не только сугубо производственной сферы. Они приобрели черты своеобразного стиля жизнедеятельности, социальных норм регуляции поведения в японском обществе. Отсюда можно выделить характерную особенность разработки японской системы управления качеством характеризующуюся тем, что в ее состав вводят систему связи с потребителями и систему связи с поставщиками. По мнению японских специалистов, поставщик, покупатель и продавец вместе должны прилагать усилия к достижению высоких и стабильных показателей качества. Главным для них является установление причин ненадежного качества, независимо от того, будут ли они выявлены у поставщика или потребителя, принятие совместных мер для их выявления и устранения в самые сжатые сроки.

Эффективность работы кружков качества в Японии в определенной мере обеспечивается и самими принципами подбора работников. На предприятии в первую очередь интересуются не столько квалификацией работника, сколько тем, в какой степени у него выражены определенные морально-этические качества (в том числе и соблюдение незыблемого в Японии принципа уважения к старшему), возможность вписаться в групповую деятельность (соответственно предполагается отсутствие эгоцентризма и индивидуальных амбиций), готовность трудиться с полной отдачей (выраженность трудолюбия, практицизма, самообладания) и др.

Принято считать, что японский подход к управлению качеством имеет свою специфику. Однако сравнительный анализ показал, что отличия заключаются, прежде всего, в стиле, методах реализации подхода, а не в его теоретических положениях, которые носят универсальный характер.

Специфика американских кружков качества. Руководство всеми кружками качества осуществляет управляющий комитет во главе с менеджером по качеству. От менеджера управляющие команды идут через помощника-посредника, который интерпретирует их, учитывая специфику того или иного кружка. Часто, для придания большего социального статуса работе кружков, в состав управляющего комитета привлекают функционеров профсоюзов. Новым явлением в экономической жизни США стало внимание со стороны законодательной и исполнительной власти к вопросам повышения качества. Ежегодно под лозунгом «Качество - прежде всего» по инициативе Американского общества по контролю качества (АОКК) проводятся месячники качества. Американский Конгресс учредил национальные премии за выдающиеся достижения в области повышения качества продукции, которые вручает лично Президент США.

Шаги по формированию кружков качества (Г.Десслер)

Как свидетельствует опыт, накопленный, прежде всего, на японских предприятиях, при организации кружков качества следует учитывать несколько основных моментов.

Во-первых, необходимо приложить максимум усилий для привлечения работников в кружки качества. Идея их создания должна обязательно получить поддержку среди низовых работников. Условие добровольного участия в группе вовсе не означает, что формирование кружка качества должно происходить стихийно. Проблема состоит в том, чтобы осуществить создание кружка качества, не прибегая к административному давлению, используя только косвенные воздействия на работников.

Во-вторых, необходимо наладить систему обучения участников и руководителей кружков качества. Основное внимание при этом следует уделить методам решения проблем, связанных с повышением эффективности коммуникаций, недирективным управлением работой группы. Хорошо поставленное обучение может привлечь других работников к участию в кружках качества.

В-третьих, поскольку основная задача кружков заключается в улучшении качества выпускаемой продукции, критерии их эффективности могут быть связаны только с конечным результатом работы предприятия: с уменьшением видов и числа отказов, улучшением сбыта продукции, сокращением издержек на ремонт. На первый взгляд, связь этих показателей с работой кружков качества не столь очевидна. Тем не менее опыт японских предприятий убедительно подтверждает ее наличие: кружки качества доказали свою эффективность там, где не удалось добиться успеха другими средствами.

В-четвертых, деятельность кружков качества должна направляться на решение вполне определенных организационных проблем, например: формирование чувства ответственности за выпускаемую продукцию; снижение текучести кадров; повышение квалификации работников; налаживание горизонтального взаимодействия между участками, цехами, отделами; обеспечение внедрения нововведений, рационализаторских предложений и т. д.

При создании системы кружков качества было бы неоправданной ошибкой попытаться скопировать ее, взяв за образец уже функционирующую аналогичную систему на каком-то другом предприятии. Следует помнить, что кружки качества просто не смогут нормально функционировать, если при их организации не будет учитываться как специфика предприятия, так и характерные особенности его персонала.

Руководство кружками качества не входит в функциональные обязанности менеджера, хотя на практике такие случаи и могут иметь место. Менеджер должен хорошо понимать специфику работы кружков качества, в том числе их особую роль в управлении производством (подготовка решений, внесение изменений и т. п.), и всемерно содействовать успешности их деятельности. В отличие от других подразделений предприятия кружки качества не имеют жестко закрепленных функций, и поэтому к ним

довольно трудно предъявлять определенные требования. Самым эффективным для менеджера способом воздействия на работу кружка качества является положительное стимулирование, т. е. поощрение активной работы кружка, без наказания за ее отсутствие. Стимулирование может принимать разнообразные формы, например:

- привлечения работников к управлению фирмой через участие в кружке;
- обучения членов кружка;
- участия членов кружка в решении интересных задач;
- улучшения организации рабочего места для членов кружка качества;
- премирования по результатам работы кружка качества.

Укрепить интерес подчиненных к деятельности кружков качества менеджер может, активизируя свои усилия по созданию и поддержанию общей профессиональной мотивации работников. Это предполагает обеспечение:

- привлекательного, творческого содержания работы;
- четкого определения цели и конечных результатов работы, способов их оценки;
- вовлечения работников по мере целесообразности в процесс планирования целей и текущих задач организации;
- уважения, доверия, открытого и искреннего отношения к подчиненным;
- признания и благодарности за достигнутые результаты в естественной и искренней форме (это может найти выражение в виде денежных поощрений, почетных знаков, памятных подарков, предоставления отпуска и т. д.);
- делегирования ответственности за выполняемую деятельность и предоставления права самостоятельно принимать решения;
- выявления и устранения факторов, затрудняющих работникам выполнение деятельности;
- продвижения по службе, перспектив профессионального роста.

Специальное внимание следует уделить фактору обратной связи: каждый, в зависимости от его уровня, должен получать от менеджера разъяснения, касающиеся значимости его труда в реализации общих задач предприятия, достигнутых им результатов и предприятием в целом. Не приходится рассчитывать на высокое качество продукции, если утрачены взаимное доверие и деловые отношения между высшим руководством и рядовыми работниками. Люди работают лучше и способны испытывать гордость за свою работу, если уважают их человеческое достоинство. Особое значение имеет решение менеджером индивидуальных проблем работников, улучшение условий их труда.

Если менеджер присутствует на собраниях кружка, то его взаимодействие с членами группы должно строиться по двум основным правилам «мозгового штурма»:

- никакой критики;
- поощрение выдвижения новых идей.

Соблюдение этих правил не составляет труда, если менеджер правильно понимает цель своего присутствия - прежде всего получение нового, эффективного решения конкретной проблемы, а не демонстрации своего превосходства.

Устойчивый интерес к профессии, направленность на трудовую деятельность не только позволяют добиваться высокого качества труда, но и влекут за собой повышение удовлетворенности специальностью и работой, желание более активно участвовать в жизни организации. Исследования показывают, что с ростом профессионального мастерства фактор направленности личности все более полно проявляется в обеспечении качества труда.

5.4.4. Комплексная система управления качеством в Японии

Сегодня в менеджменте Японии применяется система комплексного управления качеством. Управление качеством в Японии во многом схоже с европейскими и американскими моделями. Отличием является совпадение личной стратегии работника и корпоративной стратегии, которое направлено на долгосрочное эффективное сотрудничество, гармонию интересов, успех компании, как совокупность общего успеха всех сотрудников.

Выделяются несколько особенностей системы управления качеством в Японии, которые отличают ее от аналогов Запада. Впервые эти особенности были названы в 1967 г на 7-м Симпозиуме по управлению качеством:

- участие всех звеньев фирмы в управлении качеством;
- обучение методам управления качеством;
- работа кружков качества;
- инспектирование работы по управлению качеством;
- применение стратегических методов;
- национальные программы для контроля качества.

Японская система управления качеством базируется на следующих положениях менеджмента:

- существует естественная потребность людей к совершенству в работе. Если правильно руководить и поощрять людей, то совершенству не будет конца;
- работник-профессионал знает, что на производстве делается неправильно и может предложить, как устранить трудности и улучшить производство;
- у рабочих есть воображение и способности;
- кружки качества являются не механической машиной, а непрерывным процессом. Таким образом, обеспечивается взаимное сотрудничество рабочих и менеджеров;
- главное качество, а не временная прибыль;
- самый важный человек – потребитель;
- использование информационного обеспечения и экономико-математических методов делают производство более эффективным и творческим;
- создание эффективной системы мотивации работников;
- поощрение обучения и повышения квалификации работников;
- превращение проблемы обеспечения качества в общенациональную задачу.

Кроме кружков качества на сегодняшний день наиболее известны такие японские модели управления качеством, как Программа «Пяти нулей», Система JIT (Just-In-Time) , Система Канбан.

Программа «Пяти нулей». Японская система управления качеством на производстве ориентирована на предотвращение возможности допущения дефектов. На японских

предприятиях большую популярность завоевала программа «пяти нулей», суть которой сводится к тому, что каждый рабочий **не должен** делать следующее:

1. принимать дефектную продукцию с предыдущей операции;
2. создавать условия для появления дефектов;
3. передавать дефектную продукцию на следующую операцию;
4. вносить изменения в технологию;
5. повторять ошибки.

Система JIT (Just-In-Time). Программу «пяти нулей» невозможно было реализовать без максимального использования человеческих ресурсов. И это первым доказал на практике вице-президент фирмы «Тойота» по производству Таичи Охно, создавший концепцию Just-In-Time (JIT) -»делать все вовремя», которая обеспечивает «пять нулей» в организации производства и позволяет сократить время от момента получения заказа до момента поставки готового продукта потребителю. Именно совместная оптимизация качества, издержек производства, пунктуальность и тщательность выполнения работ позволяют, в конечном счете, увеличить долю рынка, производительность и прибыльность производства. Система JIT ведет к эффективным действиям по доставке только требуемых товаров или услуг в «правильном» количестве, в «правильное» время и место. При этом под «правильными» понимаются характеристики, которые ожидают как внутренние, так и внешние потребители. Каждая фаза производства в системе JIT заканчивается изготовлением нужной («правильной») детали именно в тот момент, когда она требуется для последующей операции. Если изготавливаемая деталь будет нужна через час, то она и должна быть изготовлена не раньше, чем через час. Все неиспользуемые какое-то время запасы являются непроизводительными расходами и составляют издержки производителя. Складирование впрок - это выброшенные деньги, время и нерациональное использование площади: таков принцип «Тойоты». В этом суть концепции JIT, означающей все делать только в том количестве, с тем качеством и в то время, которое требуется непосредственно потребителям (внутренним и внешним).

Система Канбан. Практически все перечисленные выше принципы управления качеством были воплощены в микрологистической системе корпоративного управления производством и снабжением КАНБАН (KANBAN), внедренной в корпорации Toyota Motors и позволившей сократить производственные запасы на 50 % , а товарные - на 8%. Система КАНБАН начинает изготавливать конкретный образец продукции только тогда, когда на нее есть определенный заказчик (потребитель). Эта система базируется на следующих принципах:

- усиленный контроль качества;
- поставка продукции заказчику точно в срок;
- наладка оборудования, исключая брак;
- сокращение числа поставщиков комплектующих;
- максимальное приближение смежников к головному (как правило, сборочному) заводу.

5.4.5. Создание групп самоуправления

Идею самоуправляющегося трудового коллектива, в основе которой лежала демократизация принятия решений, предложил Питер Друкер в начале 1950-х. Внедрение подобного самоуправления является шагом к децентрализации системы принятия решений.

Исследование Р. Ликерта

В 1950 году психолог Рэнсис Ликерт, основываясь на результатах своих исследований сформулировал один из важнейших принципов управления поведением работников в группах. Он считал, что управление и другие процессы в организации должны быть так построены, чтобы каждый служащий смог увидеть результат своего труда и сохранить чувство собственного достоинства (значимости).

По этому поводу Ликерт писал: «Группы, с которыми мы проводим много времени лицом к лицу, являются соответственно самыми важными для нас. Управление сделает возможным полное использование потенциальных возможностей персонала, только когда каждый человек в организации является членом одной или более эффективно действующих рабочих групп, с высокой степенью лояльности» (Цит. по Г.Десслер, «Управление персоналом», 1997).

Ликерт обнаружил, что для многих работников миссия и ценности компании часто представляются как абстрактные ценности, но, как правило, каждый работник имеет сильное чувство ответственности перед людьми в своих рабочих группах, чьи нормы и ценности им разделяются. Ликерт увидел, что для многих компаний идеальным выходом является организация работы маленьких объединенных групп, имеющих цели, совпадающие с целями и миссией компании.

В настоящее время подобный подход получил широкое распространение во многих современных компаниях, таких как «Сатурн», «Тойота» и др. Данные компании организуют подобные группы с разными названиями: самоуправляемые группы, автономные группы, супергруппы и т.п. Все эти группы имеют общие принципы деятельности.

Обязанности (функции) групп самоуправления. На основании взаимной договоренности члены группы **выполняют следующие функции:**

- принимают производственные решения;
- планируют работу, режим перерывов на отдых;
- формулируют критерии контроля качества;
- составляют рабочие задания;
- принимают решения о приеме новых членов;
- имеют право вести собственный бюджет;
- создают собственные запасы;
- решают внутригрупповые конфликты.

Когда рабочие и служащие получают возможность принимать самостоятельно решения, возрастает их уровень удовлетворенности от работы, что положительно сказывается на лояльности к руководителю и организации в целом.

Повышение эффективности групп самоуправления

Группы самоуправления смогут только тогда быть эффективными и приносить прибыль предприятию, если будут выполняться необходимые требования.

1. Для эффективной работы групп самоуправления отдел персонала должен разработать программу обучения членов самоуправляемых групп необходимым умениям и навыкам работы в подобных группах. Большое внимание в подобных программах обучения уделяется развитию навыков эффективных коммуникаций, а также умениям участвовать и руководить групповыми дискуссиями и обсуждениями.
2. Члены групп должны иметь открытое и свободное общение с руководством компании, быть в курсе результатов и перспектив развития компании, состоянии финансов.
3. Компания должна иметь хорошо отлаженную систему внутренней коммуникации между руководителями и персоналом всех уровней. Это могут быть такие формы организации общения как: телевизионная сеть, компьютерные форумы и сайты, внутрифирменные периодические издания (газеты и информационные листки), ежемесячные собрания, информационные пятиминутки, круглые столы с участием работников и представителей высшего руководства.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Какие психологические эффекты могут возникнуть при использовании рейтинговых методов оценки сотрудников?
2. Что такое «360 градусов-аттестация», дайте определение.
3. Назовите современные методы управления качеством и производительностью.
4. Когда в Японии был зарегистрирован первый кружок качества?
5. Перечислите факторы повышения эффективности работы групп самоуправления.

Литература

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов. – М.: «Юнити», 2005 – 560с.
2. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2002.
3. Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. СПб., Речь, 2010.

4. Машков В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента. СПб., Речь, 2009.
5. Шарухин А. П. Психология менеджмента: Учебное пособие для вузов СПб., Речь, 2005.

Тема 6. Мотивация и стимулирование персонала

Целевая установка: В ходе изучения данной темы студенты должны усвоить понятия мотивы, стимулы, потребности, познакомиться с различными теориями мотивации, подходами к мотивации персонала.

После изучения данной темы слушатели смогут:

- ◆ назвать один из важнейших аспектов мотивации персонала - стимулирование труда, формы и методы стимулирования,
- ◆ привести классификация стимулирующих выплат,
- ◆ объяснить принципы формирования социальной политики.

В лекции рассматриваются следующие вопросы:

- 6.1. Мотивация персонала в организации
- 6.2. Содержательные теории мотивации
- 6.3. Процессуальные теории мотивации
- 6.4. Вознаграждение работников организации
- 6.5. Оценка труда
- 6.6. Методы исследования трудовой мотивации персонала

Контрольные вопросы для самопроверки

6.1. Мотивация персонала в организации

6.1.1. Основные понятия теории мотивации

В психологии мотив - это то, что активизирует поведение, либо поддерживает и направляет его. Это определение мотива отличается от обыденного представления, согласно которому мотив аналогичен причинам, объясняющим, почему человек поступил так, а не иначе, и, как правило, скрытым, а не лежащим на поверхности. Активация - вся совокупность факторов, влияющих на уровень возбуждения и тонус нервной системы.

Стимуляция - предъявление внешнего фактора с целью пробуждения, усиления и ускорения мыслительных, эмоциональных и поведенческих реакций.

Манипуляция - скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей.

Мотивация как мотивационный менеджмент - система действий по активизации мотивов другого человека. Мотивация подразумевает создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы.

Мотивирование - это, в сущности, создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует свои мотивы. Существует несколько теорий мотивации.

Психологические факторы (образования), участвующие в конкретном мотивационном процессе и обуславливающие принятие человеком решения, называются мотиваторами (мотивационными детерминантами); они при объяснении основания действия и поступка становятся аргументами принятого решения.

Мотиваторы можно разделить на ситуативные и устойчивые. К ситуативным относятся следующие группы мотиваторов:

- внешняя ситуация (наличие инструментальных средств достижения цели, угроза здоровью и престижу);
- состояние других людей;
- собственное состояние в данный момент;
- последствия своего действия, поступка (одобрение - неодобрение со стороны других, поощрение - наказание и т. п.);
- затраты усилий и времени.

К устойчивым мотиваторам относятся:

- нравственный контроль (наличие нравственных принципов);
- предпочтения (интересы, склонности);
- собственные возможности (знания, умения, качества), ценности;
- социальные установки (гендерные установки, культурные традиции, сложившееся отношение к объекту т.п.).

Потребности. О сущности потребности как мотивационного феномена высказываются разные точки зрения. Потребность понимается: как нужда, как предмет удовлетворения нужды, как ценность, как необходимость, как состояние.

6.1.2. Подходы к мотивации персонала в организации.

Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу компаний и в организационном контексте представляет процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности.

Существует множество способов улучшить качество выполнения работы. Например, много законодательных актов могут запрещать производство (типа требуемого контроля оборудования на предмет загрязнения и профессиональной безопасности). Производительность рабочего может быть увеличена через инвестиции в более современное оборудование (роботы на сборочной линии, текстовые процессоры для секретарей). Но это - только часть решения с тех пор, как фактически всё обслуживание и производственные действия зависят от человека. Даже на наиболее автоматизированных автосборочных заводах с привлечением малого количества служащих, плохое отношение служащих к работе и саботаж могут серьезно снижать производительность. А в области обслуживания это предмет особого внимания.

Другой способ улучшать производительность и качество выполнения - улучшение человеческого поведения на работе через применение современных концепций и методов управления ресурсами. Это оказалось наиболее эффективным для улучшения выполнения служащими своих обязанностей.

Таким образом, задача менеджера, который должен мотивировать рабочих, это предоставление им возможности удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу.

Термин «удовлетворение потребностей» отражает позитивные чувства облегчения и благополучия, которые ощущает человек, когда его желание выполнено.

Практический менеджмент опирается на определённые теории мотивации, которые могут быть разделены на две группы. Содержательные теории пытаются выяснить причины того или иного поведения человека. Часто их называют «теории потребностей». Процессуальные теории ставят во главу угла вопрос о том, как возникает тот или иной тип поведения, что его направляет, поддерживает и прекращает.

6.2. Содержательные теории мотивации

Содержательные теории восходят к началу XX в. и связаны с представителями школы научного менеджмента, такими, как Фредерик У. Тейлор, который предложил модель прогрессивной заработной платы для мотивации работников. Вслед за ними появилась школа человеческих отношений, а затем содержательные теории мотивации Маслоу, Герцберга и Альдерфера. Разработчики содержательных теорий интересуются выявлением имеющихся у людей мотивов и их приоритетности. Они озабочены тем, какого рода вознаграждения или цели люди стараются добиться, чтобы чувствовать себя удовлетворенными и работать хорошо. Содержательные теории считаются «статичными», поскольку они одновременно учитывают всего один или несколько факторов и ориентированы либо на прошлое, либо на настоящее. Поэтому они не всегда могут предсказать мотивацию к труду или поведение; тем не менее, эти теории важны для понимания того, что же мотивирует людей к трудовой деятельности. Теории трудовой мотивации пытаются определить, что же все-таки конкретно стимулирует людей к труду.

6.2.1. Иерархия потребностей А.Маслоу

Исследуя поведение человека, **Абрахам Маслоу отмечал, что людьми движет стремление к удовлетворению большого числа потребностей:**

■ Базовые физиологические потребности – естественные потребности человека в пище, воде, воздухе, тепле, крыше над головой, а также другие потребности организма, связанные с поддержанием жизни и продлением рода. Эти потребности составляют фундамент всей мотивационно - потребностной сферы человека. Их удовлетворение необходимо для поддержания нормальной жизнедеятельности, а следовательно – и для выполнения работы.

■ Потребности в безопасности: потребность в защищенности от физической, социальной и психологической опасности, а также стремление к уверенности в завтрашнем дне.

■ Социальные потребности: потребность в дружбе и любви, потребность ощущать себя частью группы или организации.

■ Потребность в оценке и уважении: самоуважение и уважение со стороны других людей;

■ Потребность в самореализации – это стремление к самосовершенствованию, к максимально полному раскрытию себя, своих способностей и своего потенциала.

Теория Маслоу утверждает, что отдельные потребности влияют на поведение в соответствии с двумя основными принципами:

■ **Принцип дефицита.** Удовлетворенная потребность не мотивирует; действия людей направлены на реализацию еще не удовлетворенных потребностей. «Как только удовлетворяется одно желание, его место занимает другое. Когда удовлетворяется и оно, на первый план выступает следующее», – писал Маслоу.

■ **Принцип приоритета.** Люди всегда хотят большего, и то, чего они хотят, зависит от того, что они уже имеют.

Перечисленные пять категорий потребностей реализуются, по Маслоу, в достаточно строгом иерархическом порядке: потребности более высокого уровня активизируются и начинают определять поведение только тогда, когда удовлетворены потребности нижележащих уровней. То есть человек начинает задумываться о безопасности только тогда, когда удовлетворены потребности базового уровня, то есть когда он не голоден, не замерзает, не задыхается и т.п. Социальные потребности «просыпаются» только после того, как удовлетворены потребности и первого, и второго уровней. Потребности в уважении со стороны других людей и самоуважении начинают определять поведение человека соответственно после того, как будут удовлетворены потребности, первого, второго и третьего уровней. При этом потребности, связанные с самоуважением, ощущением собственной ценности, значимости и компетентности занимают более высокое место в иерархии потребностей; потребности в уважении, похвале и признании со стороны других людей – более низкое место.

Потребность в самореализации стоит особняком. С одной стороны, это в полном смысле слова самая высокая потребность, и далеко не каждый человек достигает такого уровня развития, когда потребность в самореализации начинает доминировать в его жизни. С другой стороны, принцип приоритетности на нее не распространяется – человек, достигший уровня самореализации, будет готов жить в голоде и холоде ради того, что он

считает делом своей жизни, своей миссией и призванием. Основываясь на анализе биографий творческих людей – художников, писателей, музыкантов, – для которых самовыражение стало смыслом жизни, Маслоу установил, что потребность в самореализации практически ненасытаема.

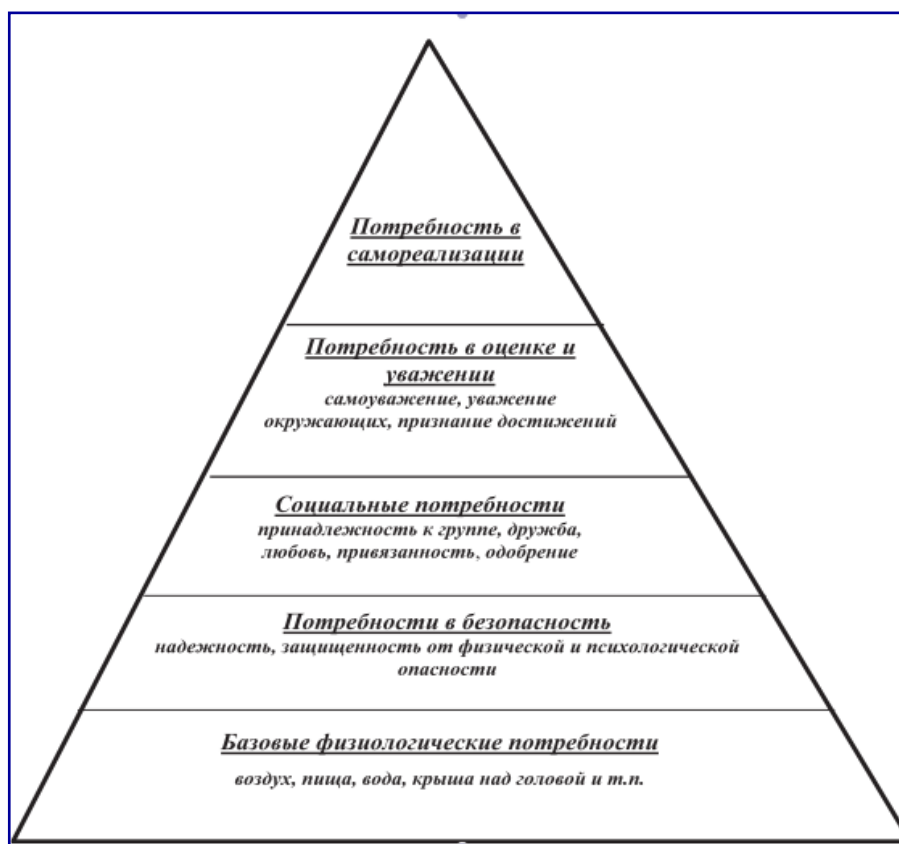


Рис. 1. Иерархическая модель потребностей Маслоу.

Использование теории Маслоу в управлении. Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Руководителю нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней

Социальные потребности

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды
3. Проводите с подчиненными периодические совещания
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба
5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок

Потребности в уважения

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице»
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности

Потребности в самовыражении

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности

6.2.2. Теория мотивации Д. Мак-Клелланда

Модель мотивации, созданная Дэвидом МакКлелландом, опирается на потребности высших уровней. Ее автор считал, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность.

Потребность во власти проявляется как стремление контролировать ход событий и воздействовать на других людей. В теории иерархии потребностей А. Маслоу эта потребность выражается нечетко, попадая в промежуток между потребностями в признании (уважении) и самоактуализации. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Часто они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других людей. Управленческие структуры очень часто привлекают людей с потребностью власти, поскольку дают возможность проявить и реализовать ее.

Потребность в успехе и достижении целей выражается в стремлении к достижению поставленных целей, умении их ставить и брать на себя ответственность за их осуществление. По теории Маслоу эта потребность также находится где-то посередине между потребностями в уважении и самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Если требуется мотивировать людей с потребностью успеха, то перед ними следует ставить задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и определенным образом поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Потребность в причастности проявляется в стремлении человека к любви, привязанности, дружеским отношениям с окружающими. Мотивация на основании этой потребности схожа с мотивацией в социальной потребности теории А. Маслоу. Люди с развитой потребностью в причастности могут быть привлечены к таким видам трудовой деятельности, которые будут давать им обширные возможности для социального общения. Руководители, заинтересованные в производительном труде таких людей, должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей определенной группой, например, для обсуждения какой-либо задачи, стоящей перед организацией (Шапиро).

6.2.3. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга

Совершенно иной подход к мотивированию нашел классик психологии мотивации Фредерик Герцберг. Во главу угла им были поставлены не содержание отдельных потребностей человека, а результат – производительность и эффективность труда. Герцберг исходил из того, что удовлетворенность трудом лежит в основе высокой производительности, поэтому он и попытался понять, что определяет удовлетворенность или неудовлетворенность работников своим трудом. «Отношение людей к своей работе может определять успех или провал любого промышленного концерна, и неважно, на 50 или 100% задействованы его мощности. В действительно тяжелые времена может оказаться, что грань, отделяющая, выживет концерн или нет, будет зависеть от морального состояния внутри коллектива», – писал Герцберг.

Он утверждал, что противоположностью профессиональной удовлетворенности будет не неудовлетворенность трудом, а отсутствие удовлетворенности, а противоположностью неудовлетворенности будет не удовлетворенность трудом, а отсутствие неудовлетворенности.

Удовлетворенность и неудовлетворенность трудом образуют две независимые шкалы.

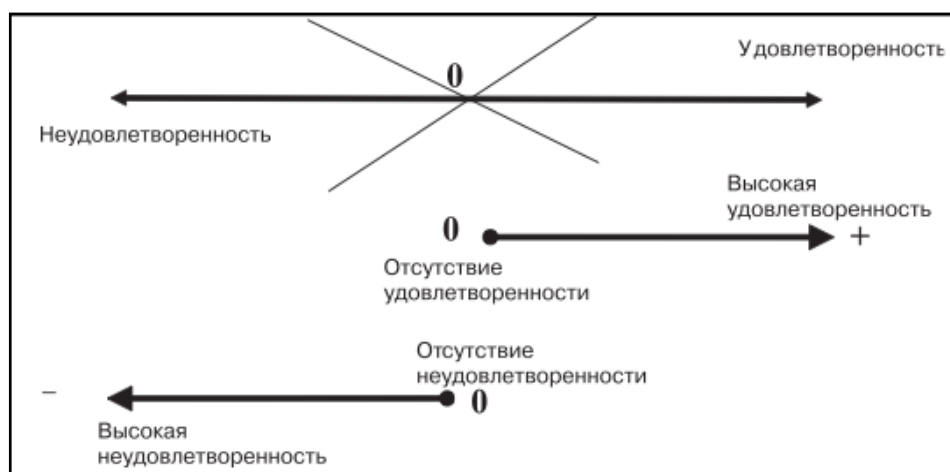


Рис. 2. Удовлетворенность и неудовлетворенность трудом по Герцбергу

Один ряд потребностей человека можно отнести к «животной» природе человека – врожденное стремление избегать боли плюс все приобретенные стремления, которые обусловлены базовыми биологическими потребностями. Это факторы избегания неудовлетворенности, и для них Герцберг позаимствовал из медицины понятие гигиены. «Гигиена, – по словам Герцберга, – предназначена для устранения из окружающей среды опасностей для здоровья человека. Это не лечение, а скорее профилактика.

Современные методы переработки мусора, очистки воды и воздуха не лечат болезни, но без них заболевания было бы больше». Точно так же гигиенические факторы не создают удовлетворенность (и внутреннюю мотивацию), они лишь устраняют

неудовлетворенность. Гигиенические факторы являются внешними для работы (описывают внешние аспекты работы, рабочую ситуацию) и включают в себя политику компании, практику управления, контроль, межличностные отношения, рабочие условия, зарплату, статус и безопасность.

Табл. 1. Гигиенические факторы

Формальное руководство (технические аспекты)	Неумелое руководство, неспособность нормально организовать работу, неумение воодушевить подчиненных, недальновидность руководителя, низкий профессиональный уровень руководителя
Межличностные отношения	Плохие отношения с начальством, подчиненными и коллегами; низкое качество общественной жизни на работе
Зарплата	Общая величина денежной компенсации, справедливость в начислении зарплаты
Статус	Положение по отношению к другим, выражающееся в названии должности, размере и отделке кабинета, марке автомобиля, месте парковки и т.п.
Надежность работы	Неуверенность, беспокойство, опасения по поводу потери должности или работы
Личная жизнь	Влияние работы на семейную жизнь человека, включая стресс, сверхурочные или перемену места жительства
Условия труда	Неудобное расположение предприятия, отсутствие условий для качественного выполнения работы, недостаточное количество или слишком малый объем работы

По мнению Герцберга, все эти элементы работы в случае их неблагоприятного состояния могут вызвать у человека ощущение недовольства или неудовлетворенности трудом. При этом хорошее состояние всех этих факторов не будет приводить к высокой мотивации работников, а будет лишь вызывать отсутствие неудовлетворенности.

Обобщая результаты своих исследований, Герцберг сделал ряд выводов:

1. Плохое состояние гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом.
2. Хорошее состояние мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать неблагоприятное состояние факторов гигиены.
3. В обычных условиях хорошее состояние гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивирующего воздействия.
4. Максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью хорошего состояния мотиваторов при удовлетворительном состоянии факторов гигиены.

В отличие от теории Маслоу, двухфакторная теория Герцберга не предполагает иерархической организации мотивов (потребностей), то есть истинная (внутренняя) мотивация, желание работника трудиться с полной отдачей сил, по Герцбергу, не зависит от удовлетворения гигиенических потребностей. Герцберг пишет: «Необходимо помнить, что на удовлетворение потребностей работника работают две группы факторов, но именно «мотиваторы» – главные источники удовлетворенности трудом и вызывают те самые улучшения в производительности и качестве труда, которых в промышленности стараются добиться от рабочей силы. Удовлетворяя гигиенические потребности работника, мы можем надеяться лишь на исключение возможности разочарования в работе и понижения качества выполнения работы».

Правда, следует отметить, что более поздние исследования внесли некоторые коррективы в теорию Герцберга. Рядом экспериментальных исследований было показано, что внешние («гигиенические») факторы могут мотивировать к высокому уровню производительности так же, как и внутренние факторы.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга позволила сделать следующие выводы для практики управления:

1. Многие организации, озабоченные более полным использованием человеческих ресурсов, имеющих в их распоряжении, идут на большие расходы для того, чтобы создать в организации хорошие условия для работы, считая, что таким образом они могут повысить удовлетворенность работников своим трудом в организации и усилить их мотивацию. Однако следует иметь в виду, что такая политика позволяет добиться лишь снижения неудовлетворенности работников своим трудом, устраняя источники, способные вызвать эту неудовлетворенность.
2. Для эффективного влияния на мотивацию работников, для повышения их готовности напряженно трудиться в интересах организации необходимо не только обратиться к гигиеническим факторам, но и воздействовать на работников через факторы, относящиеся к группе мотиваторов, создавая лучшие условия для признания достижений, профессионального и должностного роста, предлагая более ответственную, перспективную и содержательную работу.

6.2.4. Концепция организационного роста Литвина-Стрингера

Концепция организационного роста Литвина – Стрингера, считается наиболее современной. Она объединяет в себе модель Макклеланда и теорию поля К. Левина.

Содержание теории поля: наблюдаемое в данный момент поведение работника есть функция поля, в котором оно проявляется. При этом поле образуется взаимозависимыми факторами - личностью и внешней средой. Поэтому для трансформации поведения работника (управления его поведением) появляются новые возможности - путем изменения внешней для работника среды, а также путем комбинированного воздействия одновременно на его личность и среду.

Преимущества модели: очевидно, что изменить обстоятельства и окружение обычно легче, чем личность. Особенно это актуально для малого бизнеса и вообще для малой группы (в большой организации изменить внешнюю среду труднее).

Содержание теории организационного роста Литвина - Стрингера хорошо описывается таблицей влияния факторов психологического климата в организации на потребности работника:

Табл. 2. Влияния факторов психологического климата в организации на потребности работника

Факторы психологического климата в организации	Высшие потребности работника (как рядового сотрудника, так и руководителя)		
	в успехе	во власти	в признании
Структурные ограничения	Снижают (-)	Увеличивают (+)	Снижают (-)
Ответственность	+	+	Не влияет (0)
Теплота отношений	0	0	+
Поддержка	+	0	+
Награда	+	0	+
Конфликт	+	+	0
Стандарты работы	+	0	0
Престиж	0	-	+
Риск	+	0	0

6.3. Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории теснее всего связаны с работами Виктора Врума, Лаймана Портера и Эда Лоулера и Основанные главным образом на когнитивной концепции ожидания.

6.3.1. Теория ожиданий В.Врума

Теория ожиданий вводит **3 понятия**, на которых базируются мотивационные механизмы поведения:

ожидания, что усилия приведут к цели;

инструментальность: работа – единственный инструмент получения вознаграждения;

валентность – значимость вознаграждения.

При отсутствии уверенности у работника в получении положительного результата при приложении усилий, мотивация будет отсутствовать. Низкие ожидания приведут к потере в эффективности. Наличие сомнений в правильном выборе достижения цели негативно скажутся на рабочем процессе.

Получение достойного, эквивалентного приложенным усилиям, вознаграждения определяет второй критерий – инструментальность. При добросовестной работе сотрудник вправе рассчитывать на стандартное вознаграждение, в случае же уменьшения сроков (знаменитые «пяtilетка за три года») или увеличения плана («даешь 150% плана») появляется надежда на пропорциональное увеличение оплаты труда. В случае отсутствия практики дополнительного экономического мотивирования работника, его мотивация будет снижаться, что скажется на качестве работы.

Валентность под собой подразумевает привлекательность вознаграждения для конкретного работника. Вручение «почетного знамени цеха», скорее всего, в современных условиях будет иметь привлекательность чуть меньше, чем нулевую, по сравнению с денежным вознаграждением или дополнительным отпуском. Условно можно составить «формулу» расчета мотивации по теории Врума:

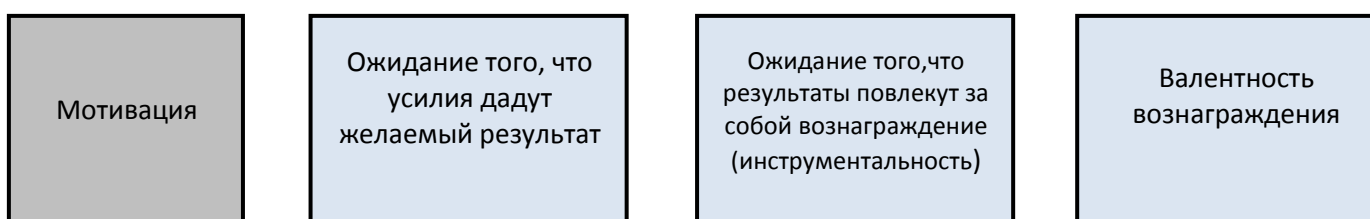


Рис. 3. Расчет мотивации по теории Врума

Основным выводом подобного «уравнения» является отсутствие мотивации при достижении нуля одним, любым, из множителей.



Рис. 4. Модель теории ожидания Врума

Представления Врума включают еще 2 переменные, вносящие свой вклад в результативность труда: способности и индивидуальные особенности работника, а также его ролевые ожидания и имеющиеся возможности. Не секрет, что одни люди по своим индивидуальным особенностям больше подходят для определенной деятельности, чем другие. Ясно, что высокий, физически сильный, хорошо координированный человек скорее станет хорошим баскетболистом, чем невысокий, слабый, неуклюжий человек, даже если он будет иметь очень высокую мотивацию к достижению успеха и тренироваться день и ночь. Точно так же некоторые работы и профессии требуют определенных способностей: физической силы, тактильной чувствительности, хорошего слуха, высокой координации, острого зрения, коммуникабельности и т.п.

На эффективность труда работника оказывают влияние также его ролевые ожидания, то есть понимание требований, предъявляемых к выполняемой им работе. То, насколько хорошо работник будет исполнять свою работу, зависит от их представлений о том, какой должна быть их работа и ее конечный результат. Эти представления формируются в значительной степени под давлением ожидания окружающих, в том числе и непосредственного руководителя. Например, менеджер по персоналу может считать, что его основная обязанность состоит в организации подбора персонала. Но если руководство считает, что в обязанности этого сотрудника входит также и обучение персонала, и ведение кадровой документации, то результаты его работы могут быть признаны неудовлетворительными, хотя подбор кадров осуществляется блестяще. Конечно, такая низкая оценка рабочих показателей является не следствием низкой мотивации

исполнителя, а неопределенностью его ролевых ожиданий, относительно требований к работе со стороны руководства.

Наконец, теория ожиданий подчеркивает, что высокие результаты в работе невозможны, если для этого не создано надлежащих условий. Понятно, что даже очень опытные и высоко мотивированные продавцы будут показывать очень низкие результаты, если на складе будут слишком малые запасы товара, если магазин будет расположен неудобно или если покупательная способность населения слишком мала, чтобы люди могли позволить себе приобрести товар, предлагаемый магазином.

Предложенный теорией ожиданий подход подходит не только для управления мотивацией отдельных работников, но и для усиления мотивации тех или иных профессиональных групп (молодых специалистов, менеджеров, женщин с детьми и т.п.). Этот подход оказывается особенно востребован тогда, когда существующая практика стимулирования труда оказывается не слишком эффективна и перед руководителем встает задача найти возможности исправления положения.

Данная теория рассматривает мотивацию работника, как оценку справедливости сотрудником взаимоотношений между ним и работодателем.

При этом он сравнивает себя с другими людьми, сопоставляя свой вклад с их вкладом, свое вознаграждение за работу с их вознаграждением. Тот человек, с которым работник склонен сравнивать себя, должен занимать сходную должность, решать схожие задачи или выполнять аналогичную работу.

Основой суждений человека относительно справедливости или несправедливости своих отношений с организацией является сравнение двух отношений: того, что работник получил от работы, к тому, что им было реально сделано, то есть к его вкладу в работу, с таким же отношением того человека, с которым работник сравнивает себя. При этом возможны три варианта итоговой оценки таких сравнений:

недоплата ----справедливая оплата -----переплата.

Теория Адамса предполагает, что работники стремятся к установлению справедливых отношений с другими и стараются изменять те взаимоотношения, которые они расценивают как несправедливые.

■ Ощущение несправедливости при недоплате возникает тогда, когда, по мнению работника, его соотношение результат/вклад меньше, чем соотношение результат/вклад того человека, с которым он сравнивает себя. То есть человек считает, что-либо он вложил больше того человека, с кем он себя сравнивает, получив при этом столько же, либо он получил меньше за ту же самую работу. Люди, которым недоплатили, испытывают чувство обиды, неудовлетворенности, раздражения.

■ Ощущение переплаты возникает тогда, когда, по мнению работника, его соотношение результат/вклад больше, чем соотношение результат/вклад того человека, с которым он сравнивает себя. Люди, которым переплатили, могут испытывать чувство неловкости или вины. Ощущение переплаты может вызывать также повышенные внутренние обязательства и готовность работника к дополнительным усилиям, способным уравнять отношение результат/вклад. Так, если в отделе из всех сотрудников лишь один работник получил максимальную премию по итогам года, можно ожидать, что его готовность к сотрудничеству с руководством и к тому, чтобы работать с высокими нагрузками, будет выше, чем у его коллег.

■ Ощущение справедливости оплаты возникает тогда, когда, по мнению работника, соотношение пропорции результат/вклад равно пропорции результат/вклад того человека, с которым он сравнивает себя. Люди, которым заплатили, по их мнению, справедливо, испытывают чувство удовлетворения, считая, что их отношение к делу и их трудовые усилия получили достойную оценку.

Люди, как правило, стремятся восстановить нарушенный баланс в отношениях с организацией либо за счет изменения уровня затрачиваемых усилий, начав работать более или менее интенсивно, повышая или понижая качество своей работы, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения.

Причем справедливость оплаты может оцениваться как в абсолютных, так и в относительных величинах. Например, премия в виде 100% оклада в 30000 может показаться большей, чем 50% от 100000.

6.3.2. Комплексная модель Портера-Лоулера

Основные элементы теории могут быть выделены в пять пунктов:

- затраченные усилия;
- оценку вероятности получения вознаграждения за свои усилия;
- достигнутые результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворенности.

Согласно представлениям Портера и Лоулера, **эффективность труда работника зависит от трех переменных**: прилагаемых усилий, способностей и индивидуальных особенностей и понимания работником требований выполняемой роли.

Интенсивность усилий, затрачиваемых для получения результата, в свою очередь зависит от значимости вознаграждения и возможности получить за свои усилия соответствующее вознаграждение (соответствующее ожиданиям и инструментальности в теории ожиданий В. Врума). Оценка справедливости вознаграждений – тоже знакомый нам элемент. Это теория Адамса.

Итак, авторы совместили представления двух процессуальных теории – теории справедливости Адамса и теории ожидания Врума. Однако самое интересное здесь – это

то место, которое в модели занимает удовлетворенность работника, и как она влияет на результаты деятельности.

Достижение результата может повлечь за собою не только внешние вознаграждения (денежные стимулы, продвижение по службе, моральные стимулы), но и внутренние (самоуважение, ощущение самореализации, чувство удовлетворения от хорошо выполненной работы, интерес к самому процессу труда). Удовлетворенность работника зависит также от оценки им справедливости вознаграждения за достигнутые результаты. Удовлетворенность, в свою очередь, определяет значимость вознаграждения для работника.

Представления Портера и Лоулера помогают объяснить эти разноречивые результаты. Можно видеть, что удовлетворенность трудом связана с результатами, но не напрямую, а через контур обратной связи и опосредована оценкой значимости вознаграждения. Если получение внешних и внутренних вознаграждений (и оценка их справедливости) приводит к удовлетворенности, то эта удовлетворенность будет оказывать влияние на оценку значимости этих поощрений.

Другим важным выводом Портера и Лоулера является то, что результативный труд сам по себе ведет к удовлетворенности.

6.3.3. Теория К. Альдерфера

Как уже упоминалось, не все научное сообщество разделяло подходы Маслоу и Мак Клелланда. Одним из примеров конструктивной критики в адрес А. Маслоу возникла Теория К. Альдерфера. В ней автор сократил число мотивационных потребностей человека до трех, упростив таким образом их структуру. В соответствии с первыми буквами этих потребностей теория и получила свое название – аббревиатуру ERG:

- потребности существования (Existence);
- потребности в социальных связях (Relatedness);
- потребности роста (Growth).

В отличие от Маслоу, допускавшего, что мотивация может развиваться только снизу вверх, от низших потребности к высшим, Альдерфер утверждает, что движение может идти в обоих направлениях. Потребности, по Альдерферу, не активизируются в каком-то определенном порядке; их актуализация зависит как от индивидуальных особенностей человека, так и от специфики ситуации, любая потребность может актуализироваться независимо от удовлетворения других потребностей. Согласно теории ERG, если усилия, направленные на удовлетворение потребностей какого-либо уровня, постоянно оказываются безуспешны, то человек может вернуться к поведению, удовлетворяющему более простые, с точки зрения возможности их удовлетворения, потребности. Сотрудник, который не способен в рамках своей трудовой деятельности удовлетворить потребности в личностном и профессиональном росте, может остановиться на том, что будет выполнять свою работу лишь настолько, насколько необходимо, чтобы не потерять место и

удовлетворять социальные потребности (потребность в общении), то есть потребности более низкого уровня.

В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Каждый раз, когда потребность не удовлетворяется на более высоком уровне, происходит переключение на более конкретную потребность на более низком уровне.

Альдерфер попытался установить связь между удовлетворением потребностей и их активизацией и в результате выделил семь принципов

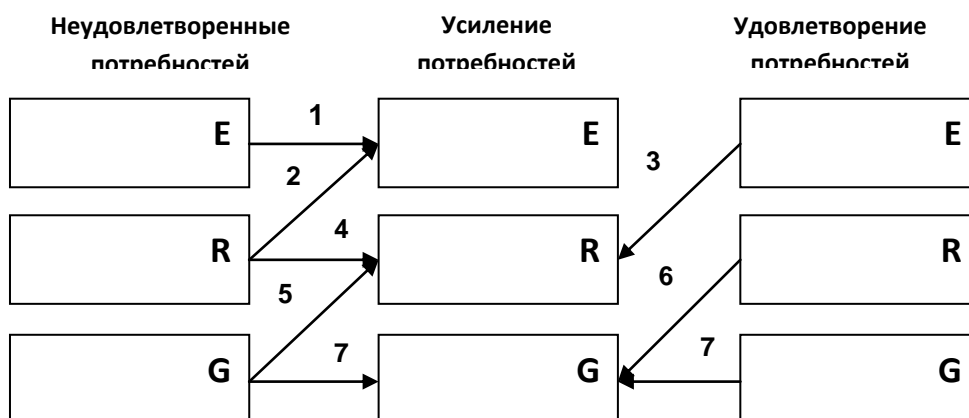


Рис. 5. Порядок активизации потребностей по Альфреду

1. Чем менее удовлетворены потребности существования (E), тем сильнее они проявляются.
2. Чем слабее удовлетворены социальные (R) потребности, тем сильнее действие потребностей существования (E).
3. Чем полнее удовлетворены потребности существования (E), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (R).
4. Чем менее удовлетворены социальные потребности (R), тем более усиливается их действие.
5. Чем менее удовлетворены потребности личного роста, самореализации (G), тем сильнее становятся социальные потребности (R).

6. Чем полнее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее актуализируются потребности личностного роста (G).

7. Чем меньше удовлетворены потребности личностного роста (G), тем активнее они проявляют себя. Чем больше удовлетворяется потребность в личном росте, тем сильнее становится эта потребность.

Таким образом Альдерфер ушел от некоторой негибкости модели Маслоу, показав, что порядок актуализации потребностей может быть иным, чем указывал Маслоу, и зависеть не только от ее места в иерархии, но и от степени удовлетворения как этой потребности, так и некоторых других потребностей.

Хотя ERG-теория явилась попыткой развития мотивационной теории А. Маслоу, она не получила такого же признания у практиков.

6.3.4. Исследования современных российских ученых в области теории мотивации

Российские разработки представляют интерес не только с точки зрения практического применения «доморощенных» методик, но и ввиду своей теоретической значимости.

Большой интерес представляет подход известного отечественного В.А. Ядова, сформулировавшего диспозиционную концепцию социального поведения личности: каждый человек обладает сложной системой диспозиций (личных предрасположенностей), регулирующих его поведение. Они образуются на стыке потребностей, интересов и ситуаций, имеющих сложную структуру. Ядов выделил четыре уровня потребностей, ситуаций и соответствующих им диспозиций:

- 1) установки, обусловленные потребностями биологического характера, в простейших ситуациях, бытовых условиях;
- 2) социальные установки, формируемые на основе потребностей в общении в обычных повседневных обстоятельствах;
- 3) базовые социальные установки, характеризующие общую направленность интересов личности в определенную сферу труда или досуга;
- 4) система ценностных ориентаций личности.

Другой концепцией, представляющей интерес, является теория деятельности выдающегося отечественного психолога А.Н. Леонтьева, в основе которой лежит понятие потребности, а мотив определяется как тот предмет, который отвечает потребности, а в силу этого побуждает поведение. «До своего первого удовлетворения потребность «не знает» своего предмета, он еще должен быть обнаружен. Только в результате такого обнаружения потребность приобретает свою предметность, а воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет свою побудительную и направляющую деятельность функции, то есть становится мотивом».

Рассматривая трудовую деятельность в условиях социалистического строя (1972 год), Леонтьев указывает на то, что трудовая деятельность работников общественно мотивирована и хотя управляется также с помощью материального вознаграждения, но смысл труда для рабочего порождается общественными или «смыслообразующими мотивами», то есть теми, которые придают деятельности личностный смысл. Что же касается материального вознаграждения, то этот мотив тоже выступает для рабочего в качестве побудительного, но лишь в функции стимулирования, и условно называется «мотивом-стимулом», который лишен главной функции труда смыслообразования.

На различие между стимулами и мотивами указывают и другие отечественные авторы, но по другим основаниям. Так, например, видные советские ученые А.Г. Здравомыслов, В.Н. Рожин, В.А. Ядов в книге «Человек и его работа» под мотивами подразумевают внутренние побуждения, а под стимулами внешние (Шапиро С.А., 2005).

6.4. Вознаграждение работников организации

6.4.1. Система вознаграждения. Понятие Основные виды. Цели

Вознаграждения, и заработная плата в особенности, представляют собой в большинстве случаев один из самых значительных аспектов в управлении персоналом. Соглашаясь выполнять определенный объем работы для организации, сотрудник соглашается и на получение определенного вознаграждения за это. Соглашение «усилие - вознаграждение» должно рассматриваться обеими сторонами как справедливое, в противном случае могут возникнуть некоторые проблемы, поскольку зарплата и вознаграждения занимают существенное место в жизни людей. Деньги важны не только потому, что на них можно что-то купить, но и потому, что они служат показателем ценности сотрудника для организации.

В целом, под системой вознаграждения мы понимаем набор правил или процедур для определения заработной платы и других видов вознаграждений, которые должен получать каждый сотрудник.

Обычно вознаграждения выполняют следующие основные функции:

- позволяют привлечь ценных сотрудников в организацию, что особенно важно для отраслей, для работы в которых требуются очень редкие навыки и умения;
- стимулируют сотрудников к достижению поставленных целей;
- позволяют сохранить в организации тех сотрудников, в которых она нуждается.

Дополнительные цели могут включать в себя следующие:

- стимулировать сотрудников отработать необходимое организации время;
- поощрять сотрудников в зависимости от их вклада в деятельность организации;
- стимулировать развитие навыков;

- способствовать проявлению гибкости в выполнении работы;
- создавать у людей потребность в дальнейшем продвижении по службе.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважение. Общение в процессе работы тоже можно считать элементом внутреннего вознаграждения.

Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией. Это продвижение по службе, похвалы и признание, символы служебного статуса и престижа, заработная плата, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, оплата определенных расходов и страховки).

Принципы политики вознаграждения:

- создавать чувство уверенности и защищенности;
- включать действенные средства стимулирования;
- объединять систему наград и вознаграждений;
- формироваться с долговременной перспективой.

6.4.2. Стимулирование персонала

Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции. Стимулы могут быть материальными и нематериальными.



Рис. 6. Виды стимулирования

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Традиционно заработная плата важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Среди форм материального стимулирования, кроме заработной платы, можно выделить систему бонусов разовых вознаграждений, премий или добавочных вознаграждений. Бонусам

предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы составляют до 20% годового дохода сотрудника.

В нашей стране имеет место вознаграждение по итогам работы за год тринадцатая зарплата, вознаграждение за выслугу лет, квартальные премии и др. Существуют льготы и компенсации, формально не связанные с результатами труда, компенсации на проезд, дополнительные отпуска, служебные автомобили, предоставляемые управленцам высокого ранга, а также премии и другие выплаты, связанные с уходом на пенсию или увольнением. Это так называемые «золотые парашюты», которые предназначены для высших управляющих (или высококвалифицированных работников), включают оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные пенсионные выплаты и др. Предоставление этих выплат подчеркивает высокий статус работника.

Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, производится путем вручения грамот, значков, размещения фотографий на Доске почета и других.

Возрастает и значение таких стимулов, как участие в прибылях компании и в акционерном капитале.

Большое значение приобретают и неденежные стимулы не только потому, что они ведут к социальной гармонии, но и потому, что предоставляют возможность законного снижения налогооблагаемой базы работников при повышении уровня благосостояния.

К неденежным стимулам относятся такие основные формы, как оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров, производимых организацией, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпускные, корпоративные пенсии и некоторые другие, являющиеся элементами социальной политики предприятия (Шапиро)

Также стоит отнести дисциплинарные методы воздействия на мотивацию персонала к неденежным методам. К ним относятся не только широко применяемые неформальные разговоры, предупреждения, выговоры и увольнение, но и система поощрений дисциплинарного характера.

Важной составляющей лояльности работника своему работодателю является регулярная индексация заработной платы в связи с ростом стоимости жизни.

Доплаты

Все доплаты можно условно разделить на две группы. Первая группа – доплаты, носящие стимулирующий характер. Наиболее значимыми из них являются:

- за совмещение профессии (должностей);
- за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;
- за выполнение обязанностей отсутствующего работника;
- рабочим – за профессиональное мастерство;
- специалистам – за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации и т.п.

Вторая группа – доплаты, связанные с особым характером выполняемой работы:

- за работу в воскресные дни, являющиеся рабочими днями по графику;
- за ненормированный рабочий день;
- за работу по графику с разделением дня на части перерывами не менее двух часов;
- за многосменный режим работы и др.

Участие в прибыли - выделение некоторого процента от общей прибыли на работников или коллективы работников. Позволяет объединить всю компанию (от уборщицы до топ-менеджмента) общей целью. Сотрудники оказываются заинтересованными в том, чтобы компания развивалась, повышалась общая прибыль.

Участие в акционерном капитале - сотрудники получают в свою собственность некоторый пакет акций (опционы на акции), в результате чего в конце отчетного периода персонал становится акционерами компании.

Остальные стимулы

Льготы и социальный пакет относятся к отдельному типу материальному стимулированию сотрудников компании. Стандартный пакет включает в себя:

- служебный автомобиль или доплаты за использование личного автотранспорта;
- медицинская страховка;
- оплата телефонных переговоров;
- физическое оздоровление сотрудников;
- бесплатное или льготное питание;
- дисконт на продукцию или услуги компании.

Порой в «остальные» стимулы добавляются:

- гибкий график;
- беспроцентные ссуды на покупку крупной бытовой техники, автомобиля или недвижимости;
- направление на отдых;
- пенсионные планы;
- оплата обучения сотрудника.

Стоит отметить, что использование подобного мотивирования следует проводить после консультаций с начальниками отделов, департаментов или офисов, так как та или иная услуга могут оказаться невостребованными.

6.4.3. Дифференцированный подход к оплате работников

Не надо быть крупным теоретиком в вопросах мотивации труда, чтобы понять, что дифференцированный подход в оплате положительно влияет на отношение работников к труду в организации и на их трудовые результаты. Вознаграждение за труд должно достаточно чутко реагировать на те различия в трудовом вкладе, который компания получает от хорошего, среднего или от плохого сотрудника. Человек работает лучше, если видит, что организация справедливо оценивает его работу.

Чтобы максимально справедливо оценивать уровень заработной платы сотрудника, компании используют несколько подходов:

- установка з/п в зависимости от уровня подготовленности сотрудника (образование, опыт работы);
- повышения з/п по мере набора опыта; смена должности с повышением з/п;
- грейдинг – система оценки, была принята в нашей стране еще со времен Петра 1. Рост з/п связывается с обязательствами сотрудника, уровнем работы, сложности труда и пр. Грейдинг – сложный аналитический процесс.

Переменная часть заработной платы - премия - обычно отображает оценку работодателем вклада сотрудника в общий успех компании. Выплачивается нерегулярно. Некоторые компании практикуют периодические выплаты по мере завершения проектов.

Зачастую конфликтные ситуации рождаются, когда сотрудники начинают сравнивать вклад различных департаментов в общий успех компании и, соответственно, «распределяют» заработную плату весьма специфическим образом. И если, скажем, работа отделов логистики и склада еще поддается поверхностному сравнению, то проблемы при анализе вкладов научно-исследовательского коллектива и «продажников» возникают огромные.

В многочисленных коллективах со сложной структурой, включающей в себя инженерно-технических или научных работников, необходима линейно-функциональная структура, имеющая в своем штате различных специалистов или консультантов по работе с персоналом. Несоответствие организационной структуры целям и задачам фирмы, а также потребностям и нуждам сотрудников приводит их к неудовлетворенности условиями труда и соответственно к снижению трудовой мотивации.

Важное значение имеют уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства. Руководители организации должны стремиться к тому, чтобы быть

лидерами фирмы, и стремиться вывести ее на первую роль на занимаемом им сегменте рынка. Если же этого не происходит, сотрудники видят, что руководство по тем или иным причинам оказывается неспособным осуществлять свою миссию, то у работников снижаются мотивационные потребности высшего порядка, такие, как самовыражение или причастность к деятельности фирмы. На эти потребности влияет и внутрифирменная (организационная) культура, выражающаяся в определенных традициях и поведении сотрудников и руководства по отношению к друг другу, ведь даже такая простая форма заботы о подчиненных, как вежливость со стороны руководства, может служить важным мотиватором потребностей в самоуважении работников.

6.5. Оценка труда

6.5.1. Понятие «оценка труда»

Большинство компаний пытаются оценивать работу персонала, чтобы иметь возможность для составления иерархии окладов и материальных поощрений.

Оценка труда - мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка труда включает в себя формальное и систематическое сравнение разных видов труда для определения ценности одного вида труда по сравнению с другим. **Для оценки труда менеджер по персоналу должен анализировать следующие показатели профессиональной деятельности работника:**

- оценка сложности работы;
- требуемые знания и умения;
- продолжительность работы;
- важность работы для подразделения или организации в целом;
- ответственность.

Для того чтобы процедуры оценки труда были **эффективны** на каждом конкретном предприятии, они должны **отвечать следующим требованиям:**

- используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;
- система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Размер заработной платы коммерческой тайной быть не может. Основание - статья 5 Закона 98-ФЗ «О коммерческой тайне». В то же время размер зарплаты конкретного работника является его персональными данными и в таком качестве охраняется Законом 152-ФЗ «О персональных данных». Т.е. работник на добровольной основе можете сообщать размер своих доходов кому угодно, а работодатель - нет (только в случаях предусмотренных законодательством, например налоговой инспекции) или только с разрешения сотрудника. Все записи в трудовых договорах о неразглашении зарплаты и отнесении ее к коммерческой тайне - незаконны.

Однако, все попытки мотивировать сотрудников могут не принести должного эффекта из-за непрозрачности заработных плат в нашей стране. Руководители стараются держать заработную плату своих сотрудников втайне друг от друга. Для чего это делается:

6.5.2. Определение зарплаты менеджеров и специалистов

Разработка системы оплаты руководителей, менеджеров и специалистов усложняется тем, что такие факторы, как эффективность работы или творчество, должны пользоваться приоритетом по сравнению со «статичными» факторами, такими, как условия труда. Поэтому для этих работников гораздо более важную роль, чем оценка труда, играют сложившийся на рынке уровень оплаты, эффективность работы, льготы и поощрения.

Разработка системы оплаты труда менеджеров и специалистов во многом аналогична разработке системы оплаты для всех остальных работников. Основная цель этой системы та же: привлечь хороших работников и поддерживать их преданность делу. Основные методы оценки труда - например, классификация видов труда, ранжирование или балльная оценка - практически столь же подходят для оценки труда менеджеров и специалистов, как и для оценки труда на производстве или в канцелярии.

Все же для труда менеджеров и специалистов оценка труда только частично позволяет ответить на вопрос, как платить этим работникам, потому что их труд по ряду признаков отличается от труда на производстве или в канцелярии. Во-первых, для труда менеджеров и специалистов качественные факторы, такие, как способность рассуждать и решать проблемы, имеют большее значение, чем для труда производственных рабочих или клерков. Во-вторых, существует тенденция платить менеджерам и специалистам за их способности - на основе результатов труда или того, что они в принципе умеют делать, а не за «статические» требования вроде «условий труда». Поэтому разработка систем оплаты труда менеджеров и специалистов становится достаточно сложным делом, где оценка труда хотя и остается важной, но все же играет подчиненную роль по сравнению с вознаграждением помимо зарплаты - бонусами, материальным стимулированием и льготами.

Плата за труд менеджеров. Основные элементы платы

Плата за труд менеджера состоит из пяти составляющих: оклада, льгот, краткосрочных стимулов, долгосрочных стимулов и привилегий.

Величина оклада менеджера обычно зависит от значимости работы человека для организации и от того, насколько хорошо человек выполняет свои обязанности. Как и для других видов труда, значимость работы человека обычно определяется путем исследования труда, обзора окладов и корректировки на основе этого уровня зарплаты. Оклад - краеугольный камень платы за труд менеджера: ведь остальные элементы обычно

наслаиваются на него, причем льготы, стимулы и привилегии обычно распределяются в некоторой пропорции от базового оклада менеджера.

Остальные четыре элемента - это льготы, краткосрочные и долгосрочные стимулы и привилегии. Льготы - (включая оплачиваемый отпуск, здравоохранение, услуги других работников, пенсию). Краткосрочные стимулы придуманы для того, чтобы награждать менеджеров за достижение краткосрочных целей (обычно в рамках одного года). Цель долгосрочных стимулов - наградить человека за работу в течение длительного промежутка времени (например, за увеличение доли рынка или нечто подобное). Привилегии начинаются там, где кончается сфера льгот. Обычно они предоставляются только ограниченному количеству руководителей в зависимости от их положения в организации и, возможно, от их прошлой деятельности. Привилегии включают в себя пользование принадлежащими фирме автомобилями, яхтами, специальными столовыми для руководителей. В плате за труд менеджеров обычно больший упор делается на стимулирование результатов, чем в системах оплаты других работников: ведь результаты работы организации скорее непосредственно отражают вклад руководителей, чем работников нижнего эшелона.

В связи с той ролью, которую играют руководители и менеджеры в определении прибыльности отдельных подразделений и корпорации в целом, большинство работодателей выплачивают им значительные поощрения и премии. Одно исследование выявило, что 90% больших компаний платят своим руководителям и менеджерам ежегодные (краткосрочные) премии, в то время, как только 70% малых фирм имеют такие схемы. То же самое верно и в отношении долгосрочных поощрительных схем (таких как право выкупа акций), которые нацелены на вознаграждение менеджера за долгосрочный рост и процветание корпорации. Более 50% всех американских фирм используют эти схемы. Широкое применение этих премий отражает тот факт, что они способствуют улучшению управления и результатов деятельности организации. Все поощрения менеджеров обычно делятся на две группы: краткосрочные и долгосрочные.

Плата за труд специалистов – неруководителей (инженеры, ученые) ставит необычные проблемы. Исследовательский характер подобной работы заставляет награждать за творчество, умение решать проблемы, т. е. за компенсируемые факторы, которые не так-то просто сравнить или измерить. Более того, экономическое влияние работы специалиста на фирму часто лишь косвенно зависит от фактически приложенных человеком усилий; например, успех изобретения инженера зависит от множества факторов, таких, как качество производства и маркетинг.

Для оценки труда специалистов можно применить те же методы оценки, что и объясненные нами выше. Компенсируемыми факторами здесь, скорее всего, будут решение проблем, творчество, масштаб работы, технические знания и квалификация. Здесь используются и балльная оценка, и метод факторного сравнения, хотя, наверное, самый популярный метод - классификация труда. Составляется ряд описаний разрядов, а затем должности распределяются по разрядам в соответствии с этими описаниями.

Все же на практике традиционные методы редко используются для оценки труда специалистов, так как просто невозможно идентифицировать факторы и уровни факторов, которые позволили бы осмысленно выделить ценность каждого вида труда. Знания и умение применять их, - замечает один из экспертов, - крайне сложно выразить в количественном виде и измерить.

В результате этого многие работодатели используют рыночный подход к оценке работы специалистов. Они стараются как можно лучше определить «рыночную цену» труда специалистов, чтобы установить стоимость «контрольных видов труда». На основе этих контрольных видов труда и других должностей специалистов у данного работодателя составляется штатное расписание с указанием окладов. Точнее говоря, в конце концов, для каждой специальности (например, инженеры-механики, инженеры-электрики) обычно устанавливается 4-6 разрядов, у каждого из которых достаточно широкая «вилка». Такой подход позволяет гарантировать, что работодатель останется конкурентоспособным на рынке, приглашая на работу высококвалифицированных специалистов «широкого профиля», которые в принципе могут претендовать на место у работодателей буквально всего мира.

6.5.3. Поощрения для профессиональных сотрудников

Профессиональные сотрудники - это те сотрудники, чья работа требует применения полученных знаний для решения проблем работодателя. Данная категория включает юристов, докторов, экономистов и инженеров. Профессионалы всегда достигают своего положения путем длительного обучения. Решение относительно вознаграждения является непростой задачей. Дело в том, что деньги для этой высокооплачиваемой категории работников не являются основным побудительным мотивом. Ими, как правило, руководит желание делать свою работу высококлассно и получить признание от коллег.

Однако это вовсе не означает, что профессионалы совсем не нуждаются в финансовых поощрениях. Например, исследования в таких областях, как фармацевтическая или аэрокосмическая, показывают, что фирмы с наиболее производительными исследовательскими и конструкторскими группами обычно имеют схемы поощрительных выплат в виде премий. Здесь существует консервативное соотношение между твердым окладом и премией, иными словами, на премии приходится только малая часть всех выплат. Временной цикл вознаграждения для профессионалов обычно длиннее, чем год, что отражает длительность процессов разработки, проектирования и маркетинга нового продукта.

Кроме денежных поощрений, существует множество других способов поддержки профессионалов - от создания соответствующих условий труда (высококласного оборудования и производственных возможностей) до поддержки публикаций в научных журналах.

Поощрения для сотрудников отделов продаж

Схемы вознаграждения сотрудников отдела продаж (в дальнейшем будем называть их продавцами) обычно подразумевают поощрение в виде комиссионных от продаж, хотя форма поощрения сильно зависит от типа деятельности организации. В табачной промышленности продавцов обычно вознаграждают через комиссионные от продаж, в то же время в области производства транспортного оборудования продавцам выплачивают твердую заработную плату (оклад). Однако наиболее распространенным является совмещение оклада и комиссионного вознаграждения.

Широкое использование поощрений для продавцов обусловлено, во-первых, данью традиции, во-вторых, неконтролируемым характером их труда и, в-третьих, необходимостью мотивации. Рассмотрим положительные и отрицательные стороны перечисленных схем вознаграждения.

Схема твердого оклада

При этой схеме продавцам выплачивают твердую зарплату, хотя время от времени могут использоваться поощрения в виде премий, призов за соревнования в продажах и тому подобное.

Существует несколько причин для использования схемы твердого оклада. Данная схема работает хорошо, когда главная цель - это работа на перспективу (нахождение новых клиентов или выполнение обслуживающих функций наподобие обучения продавцов-дистрибьюторов, помощь в развитии и реализации продаж, а также участие в национальных и местных торговых выставках). Подобные работы наиболее часто встречаются в тех отраслях промышленности, которые продают сложные технические изделия. Это одна из причин того, почему в аэрокосмической индустрии, а также индустрии транспортного оборудования обычно используется схема оплаты труда продавцов через твердый оклад.

Существует несколько преимуществ такой оплаты. Продавцы наперед знают, каким будет их доход, а работодатель - какими будут его расходы по использованию продавцов. Таким образом, можно легко перераспределять торговые территории и квоты продаж между продавцами, переназначать их, а также развивать преданность фирме этой категории сотрудников. Использование схемы комиссионных принуждает продавцов больше сосредотачиваться на объемах продаж, нежели на развитии продаж и продвижении продукта среди новых клиентов. Однако схема твердого оклада также имеет свои недостатки. Главным из них является то, что оплата труда не зависит от его результатов. Действительно, оклад часто привязан к должности, а не к результатам труда, что может служить демотивирующим фактором для высокопроизводительных продавцов, когда они видят, что вознаграждается не труд, а старшинство.

Схема комиссионных

Комиссионные выплачиваются продавцам в зависимости от их объема продаж, Схема комиссионных имеет несколько достоинств. Продавцы имеют возможность получения максимально крупного вознаграждения, и это привлекает высокопроизводительных продавцов, которые видят, что их усилия ведут напрямую к вознаграждению. Расходы на продажи прямо пропорциональны их объему, а поэтому инвестиции компании в продажи сокращаются. Схему комиссионных легко понять и просчитать. Однако она имеет и некоторые недостатки. Продавцы сосредотачиваются на объемах продаж и реализации хорошо продающихся предметов, а работа с преданными клиентами и реализация трудно продаваемых предметов отодвигается на второй план. Поэтому вознаграждения продавцов могут значительно различаться, что может привести к ощущению того, что данная схема нерентабельна.

Более серьезным недостатком является тот факт, что данная схема вынуждает продавцов пренебрегать своими обязанностями, напрямую не связанными с продажами, такими, как обслуживание небольших заказов. В дополнение к этому можно сказать, что оплата труда может быть слишком высокой в периоды подъема и слишком низкой в периоды кризисов.

Комбинированные схемы

Большинство компаний платят своим продавцам комбинацию твердого оклада и комиссионных. Заметим, что компонента твердого оклада в данных схемах значительна. Наиболее часто встречающееся процентное разбиение, как сообщает одно исследование, составляет 80% - твердый оклад, 20% - комиссионное вознаграждение. На втором месте с незначительным разрывом находится разбиение 70/30 и третья, наиболее часто встречающаяся комбинация 60/40. Схемы совмещения обеспечивают не только некоторые преимущества, присущие схемам твердого оклада и комиссионных, но несут в себе и недостатки, присущие обоим методам.

Продавцы имеют определенный уровень своих заработков, что обеспечивает надежность их финансового положения. Кроме того, компания может управлять своими продавцами, разъясняя им, за что конкретно выплачивается твердый оклад, в то время как поощрительный компонент в виде комиссионных обеспечивает высокую производительность труда.

Однако же компонент твердого оклада не привязан к результатам, следовательно, работодатель частично снижает ценность выплачиваемого вознаграждения. Схемы совмещения бывают довольно сложными, что иногда приводит к их непониманию. Проблем не возникает, когда используются схемы типа «оклад + комиссионные», но большинство случаев не являются таковыми. Например, существует схема «комиссионные + процент от доходов будущих периодов», когда продавец получает вознаграждение в виде комиссионных, но может также претендовать на часть будущих заработков. Похожим образом действует схема «комиссионные + премии», когда продавцу платят в основном комиссионные, но кроме этого иногда выплачивают

небольшие премии за определенные действия, например, реализацию плохо продаваемых предметов.

6.5.4. Традиционная и нетрадиционная система компенсации

Традиционная система компенсации - система вознаграждения работников, в основу которой положен принцип определения вознаграждения каждого работника (величины должностного оклада и набора материальных льгот) как функции двух переменных: внутренней для организации ценности занимаемого им рабочего места и его абсолютной (рыночной) ценности.

Заработная плата - это денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое организацией сотруднику за выполнение возложенных на него обязанностей.

Льготы - часть компенсации работникам организации в форме предоставления права получения услуг, повышающих их жизненный уровень: медицинское страхование, материальная помощь, дополнительный отпуск, бесплатное питание, пользование автомобилем компании, отдых в санаториях и т.д.

Используемые сегодня **нетрадиционные методы компенсации** можно разделить на три основные группы:

- Системы переменной заработной платы, например сдельная заработная плата, разновидностью которой являются комиссионные или системы стимулирования продаж, а также различные виды премирования.
- Системы групповой заработной платы, включают вознаграждение по итогам работы подразделения, вознаграждение по итогам работы организации, премия по результатам работы компании, участие в прибыли, приобретение акций компании (опционы).
- Системы платы за знания и компетенции.

При создании СОР для конкретной организации необходимо учитывать несколько базовых принципов, на которых строится вся система оплаты труда.

Оплата труда непосредственно зависит от стратегии организации. Стратегия влияет на деятельность организации, ее структуру, критерии оценки результатов труда, род занятий работников и систему оплаты труда.

СОР должна соответствовать корпоративной культуре организации. СОР должна быть частью общей системы организации, а не каким-то чужеродным элементом.

Создание концепции оплаты труда. СОР должна декларировать принятые в данной организации **принципы и критерии оплаты труда** таким образом, чтобы они были ясны и понятны всем сотрудникам.

Принцип соотношения оплаты и результатов труда. Оптимальным в настоящее время является принцип оплаты труда по результатам и система вознаграждения, учитывающие, как может измениться оплата труда каждого сотрудника в зависимости от его производительности.

Принцип внутреннего и внешнего равенства. Под внутренним равенством подразумевается степень равенства от группы к группе внутри организации, основанного на функциональных обязанностях, а не на личностях сотрудников. Под внешним равенством подразумевается возможность сравнения уровня оплаты труда в организации с рынком или сходной областью бизнеса.

Принцип «прозрачности» СОР для всех сотрудников. Имеются весомые аргументы в пользу открытых разговоров об оплате труда:

- организация платит за то, что считает важным, за работу по главным направлениям бизнеса. Поэтому открытое обсуждение того, на что нацелена программа оплаты труда, дает прекрасную возможность убедить каждого сотрудника действовать в этом же направлении;
- открытое распространение информации о принципах оплаты труда подразумевает; что сотрудникам можно доверять и деликатную информацию, а организация, со своей стороны, поделилась с сотрудниками правилами игры.

Важно: обсуждению подлежат не конкретные размеры заработков отдельных сотрудников а СИСТЕМА оплаты труда, принципы распределения денег.

Возможность участия сотрудников в изменении СОР. Большинство рядовых сотрудников не являются экспертами в области оплаты труда, но нередко их замечания бывают полезными для оценки эффективности СОР.

Адекватность СОР изменению условий ведения бизнеса. Очевидно, что СОР не может быть постоянной и неизменной во времени. Изменяющаяся экономическая ситуация или стратегия компании могут вносить свои коррективы в концепции оплаты труда.

Технология реализации СОР. Под технологией реализации СОР мы подразумеваем совокупность действий сопровождающих введение, сопровождение и анализ эффективности СОР. Для эффективной работы СОР очень важен внутренний PR - только в том случае, если СОР понятна всем сотрудникам и поддерживается ими, она достигает поставленных целей.

Виды долгосрочных поощрительных выплат:

Опцион на акции право на покупку фиксированного количества акций компании по фиксированной цене в течение определенного периода времени после выполнения ряда требований, установленных работодателем (популярность 32%).

Акции с ограничениями категория акций компании, возможность купить акции, на которые распространяются некоторые ограничения со стороны работодателя; например, требование об обратной продаже акций работодателю по окончании срока найма работника по цене, которая была первоначально уплачена за акцию; или/и запрет на продажу, передачу или залог акций до окончания определенного срока.

Право переоценки акций - право на получение суммы денежных средств, эквивалентной будущему повышению стоимости компании / акций (фактического права на владение акциями не возникает).

Условное / «фантомное» наделение акциями - обещание со стороны работодателя выплатить премию в размере, эквивалентном стоимости акций компании или увеличения этой стоимости в течение определенного периода времени (фактического права на владение акциями не возникает).

Единицы вознаграждения, привязанные к показателям результативности - «фантомные» планы, выплаты по которым производятся только по достижении целевых показателей, намеченных работодателем.

Отсроченные денежные выплаты / отсроченный бонус - обещание со стороны работодателя произвести денежную выплату на конкретную дату в будущем, при условии выполнения ряда требований, установленных работодателем (это могут быть требования, связанные со стоимостью компании / акций, рентабельностью, долей рынка, ростом ряда параметров и т.д.).

6.5.5. Основные виды социальных услуг

Помимо заработной платы организации предоставляют своим работникам различные дополнительные льготы, составляющие значительную часть общего пакета вознаграждений сотрудника.

Льготы - это дополнительные блага, повышающие уровень жизни работника. При планировании системы льгот каждой организации необходимо учитывать действие следующих факторов:

- национальное и местное законодательство. Организации обязаны предоставлять своим сотрудникам льготы, установленные законодательством. В данном случае задача руководителей - найти способы предоставления таких льгот с наименьшими для организации издержками;
- рынок труда. Чтобы быть конкурентоспособным работодателем, организация должна предоставлять своим сотрудникам тот набор льгот, который является стандартным для данного рынка (естественно, учитывая различия между профессиями);
- налоговый режим. Организации должны эффективно использовать специфику налогообложения для оптимизации своих издержек на рабочую силу. В странах с высокими ставками подоходного налога компании для привлечения высококвалифицированного персонала широко применяют такие льготы, как предоставление автомобиля, оплачиваемый отдых, субсидированное жилье и т.д.;
- культурные традиции и особенности. Этот фактор необходимо учитывать, прежде всего, компаниям, открывающим филиалы в других государствах, чтобы не столкнуться с неприятными сюрпризами, например с массовыми прогулами в дни религиозных праздников и т.п.

Развитие рыночных отношений и расширение самостоятельности трудовых коллективов повышают значимость социальных выплат и льгот, доля которых постоянно растет в объеме совокупного дохода работника. Наряду с зарплатой или окладом и вышеперечисленными льготами организации гарантируют на основании правовых, тарифно-договорных или добровольно взятых на себя обязательств многочисленные дополнительные услуги (услуги по социальному обеспечению, помощь в обучении и повышении квалификации, пособия на детей и оплата в детских садах, пособия по квартплате и предоставление служебных квартир и т.д.).

Для того чтобы социальные выплаты давали положительный эффект для работника и были выгодны организации, необходимо правильное понимание функции, которые выполняют эти выплаты, и механизмов воздействия основных элементов системы социальных выплат на трудовую мотивацию работника.

Выплаты социального характера могут быть сгруппированы в зависимости от выполняемых функций:

- выплаты за неотработанное время - надбавки к пенсиям, страховые платежи, оплачиваемое свободное от работы время в связи со свадьбой, смертью родственника, болезнью ребенка или его рождением;
- денежные подарки - выплаты, производимые через нерегулярные промежутки времени и отличающиеся от прямого вознаграждения за конкретные результаты работы, денежные премии или отсроченные выплаты, связанные с участием в прибылях предприятия;
- выплаты натурой, осуществляемые чаще всего в форме получения работниками продукции, выпускаемой организацией, по льготным ценам;
- оплата жилья может проявляться в таких формах, как предоставление служебного жилья бесплатно или за плату со скидкой; оплата квартир; выплата пособия и оказание

содействия работникам в приобретении собственного жилья; оплата расходов по содержанию и ремонту собственного жилья;

■ пособия по социальному обеспечению - использование крупными компаниями частных систем пенсионного обеспечения по старости и инвалидности с низкими или определенными в зависимости от размеров заработка - ставками взносов; возможность для семьи работника получить пособие в случае потери кормильца; оплата страхования жизни и медицинского страхования работника и членов его семьи; пособие на содержание семьи в денежной или натуральной форме; пособия по безработице;

■ оплата профессиональной подготовки работника выступает в форме бесплатного профессионального обучения работника на предприятии либо в форме оплаты обучения за его пределами полностью или частично;

■ социально - бытовые выплаты - оплата завтраков, обедов, ужинов в течение рабочего дня; оплата детских дошкольных учреждений и общего образования детей сотрудников; создание условий для отдыха, в том числе семейного; предоставление займов на личной основе под низкие проценты; дотации кооперативным обществам и кредитным союзам персонала; оплата юридических услуг; предоставление транспорта для поездок на работу и с работы или оплата транспортных расходов; обеспечение рабочей одеждой или денежные выплаты на ее приобретение.

Предприниматель предоставляет работникам набор социальных выплат с целью: привлечения и закрепления квалифицированной рабочей силы в организации; стимулирования высокопроизводительного труда; создания благоприятного общественного мнения об организации; увеличения реальных доходов работников и их общего благосостояния.

Очевидно, что ни одна организация не в состоянии решить все проблемы работника за свой собственный счет, поэтому она не может предоставить человеку весь перечень возможных выплат и льгот в полном объеме. Основной задачей при разработке системы дополнительных выплат является достижение сочетания интересов организации и работников, хотя их интересы никогда не могут совпасть полностью.

Структура выплат социального характера в России включает:

- 1. Надбавки к пенсиям** работающим на предприятии, единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия.
- 2. Страховые платежи** (взносы), уплачиваемые предприятием по договорам личного, имущественного и иного страхования в пользу своих работников за счет средств предприятия.
- 3. Взносы на добровольное медицинское страхование** работников за счет средств предприятия.
- 4. Расходы по оплате учреждениям и организациям здравоохранения услуг,** оказываемых работникам за счет средств предприятия.
- 5. Оплату путевок** работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия за счет средств предприятия.

6. **Оплату абонементов в группы здоровья**, занятия в спортивных секциях, оплату расходов по протезированию и другие подобные расходы.
7. **Возмещение платы родителей за детей** в дошкольных учреждениях.
8. **Компенсацию женщинам**, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком (без пособий по социальному страхованию).
9. Суммы, выплачиваемые за счет предприятия, **в возмещение вреда, причиненного работнику увечьями**, профессиональными заболеваниями либо иными повреждениями здоровья, связанными с исполнением им трудовых обязанностей.
10. **Компенсацию работникам морального вреда**, определяемую судом.
11. **Выходное пособие** при прекращении трудового договора.
12. Суммы, выплаченные уволенным работникам **на период трудоустройства** в связи с ликвидацией предприятия, сокращением численности или штата работников.
13. **Оплату проезда к месту работы транспортом общего пользования**, специальными маршрутами, ведомственным транспортом.
14. **Стоимость льгот по проезду для работников** железнодорожного, морского, речного, автомобильного, авиатранспорта, городского электротранспорта, транспортного строительства.
15. **Оплату стоимости проезда работников и членов их семей к месту отдыха и обратно** (включая предприятия, расположенные в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях) и оплату стоимости багажа.
16. **Материальную помощь**, предоставленную отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на погребение и т.д.
17. **Стипендии работникам**, состоящим в списочном составе и направленным предприятиями на обучение в учебные заведения.
18. **Выплаты** (доплаты, компенсации, оплата путевок и т.п.) за счет средств бюджета в районах, подвергшихся **радиоактивному загрязнению**.
19. **Компенсацию педагогическим работникам образовательных учреждений за приобретение книг**, учебников и другой издательской продукции.
20. **Расходы по возмещению ценовой разницы на продукцию**, отпускаемую подсобными хозяйствами для общественного питания работников предприятия.
21. **Расходы на погашение ссуд**, выданных работникам предприятия.
22. Суммы, предоставленные работникам для **первоначального взноса** или на частичное (полное) погашение кредита **на жилищное строительство**. Набор социальных выплат и льгот зависит от ряда факторов: размера фирмы, ее отраслевой принадлежности, финансово-экономического положения, влияния профсоюза и т.п. Социальные выплаты дифференцированы по категориям персонала.

Темпы роста дополнительных выплат и льгот в организациях превышают темпы роста заработной платы. Объем всех выплат и льгот из фондов предприятий превосходит размеры выплат и льгот из государственных источников.

Традиционный подход к предоставлению дополнительных льгот заключается в том, что одинаковые льготы имеют все работники одного уровня, но при этом не учитываются возраст, семейное положение, размер семьи и т. д. Некоторые организации разработали систему, которую иногда называют «системой вознаграждения по принципу кафетерия». Работнику разрешается самому отобрать в установленных пределах тот пакет льгот, который наиболее его устраивает.

Система «кафетерия» предполагает следующие варианты:

- 1) выплата наличными (помесячно/ежегодно);
- 2) вознаграждение путем предоставления свободного времени (удлиненный или долгосрочный отпуск, сокращенная продолжительность рабочей недели и рабочего года);
- 3) страховые услуги (при болезни, инвалидности, страхование жизни);
- 4) более высокие пенсионные выплаты;
- 5) услуги в вещественной форме (заводские квартиры, возможности для занятия спортом, служебные машины);
- 6) участие в прибылях;
- 7) участие в капитале;
- 8) льготные ссуды сотрудникам.

Однако общая стоимость льгот при этом повышается, поскольку влечет за собой дополнительные административные накладные расходы, а некоторые льготы, например страхование персонала, обходятся дешевле, если их получают в больших объемах. Другая проблема заключается в необходимости просвещения работников в вопросах наличного набора льгот и потенциального значения этих льгот для них в будущем и настоящем.

Созданные компаниями системы льгот эволюционируют вместе с изменением вышеназванных факторов от предоставления простых (единичных) льгот организации переходят к сложной системе, требующей значительных ресурсов для управления ею.

Режим гибкого времени. Первой льготой, полученной или завоеванной наемными работниками, обычно считается ограничение продолжительности рабочего дня, впервые законодательно установленное в XVII в. в Англии. Концепция «гибкого рабочего времени» дает работникам возможность лучше сочетать семейную жизнь и работу, учитывать свои индивидуальные особенности и т.п. Развитием идеи «гибкого рабочего времени» стала модель «безофисного предприятия», в соответствии с которой само понятие «работа» в

смысле помещения, где собираются сотрудники одной организации, исчезает. Люди не приходят в офис, а работают там, где они могут: агенты по продажам - непосредственно с клиентами, снабженцы - с поставщиками, программисты и бухгалтеры - дома. Связь между сотрудниками осуществляется по телефону или с помощью электронной почты. Эта тенденция в организации рабочего времени и в организации труда вообще может привести к самым революционным изменениям в управлении персоналом.

Государство в большинстве стран устанавливает также минимальную продолжительность оплачиваемого отпуска для всех категорий, занятых в народном хозяйстве. Тем не менее, многие компании предоставляют своим сотрудникам дополнительные оплачиваемые и неоплачиваемые отпуска.

Страхование работников. Коллективное страхование - это метод предоставления определенных услуг (медицинское обслуживание, выплаты пособия в случае смерти или увечья и т.п.) на основе распределения риска между группой участников (и компаний)

Медицинское страхование предоставляет работникам возможность получить бесплатную медицинскую помощь в тех странах, где государство не гарантирует такого обслуживания всем гражданам. Как правило, медицинское страхование финансируется и работодателем, и работниками (например, в соотношении 70: 30 страхового взноса, который является необлагаемой налогом частью дохода.

Страхование жизни позволяет работнику обеспечить определенный доход для себя (своих наследников) в случае потери трудоспособности (смерти), происшедшей на рабочем месте. Величина страховых выплат, как правило, пропорциональна величине оклада работника (3-5 годовых окладов в случае смерти). Компания вносит основную часть страховых взносов, работник выплачивает остальное.

Пенсионные планы компаний получили наибольшее развитие в странах, где государственная система пенсионного обеспечения отсутствует или недостаточно развита. Это система частного пенсионного обеспечения, при которой компания и сотрудник делают периодические (в моменты выплаты заработной платы) отчисления в специальный фонд, средства которого в дальнейшем инвестируются с целью максимизации дохода на вложенный капитал в долгосрочной перспективе. Приносимый фондом доход служит источником выплаты пенсий бывшим сотрудникам компании.

Механизмы защиты трудовых прав и обеспечения социальных гарантий высвобождаемым работникам еще только создаются: создание разнообразных внебюджетных фондов, которые становятся гарантами выплат пособий работникам в случае полной или частичной утраты ими работы по различным причинам, в частности в связи с неплатежеспособностью предприятий.

В России в настоящее время создан и функционирует Государственный фонд занятости населения РФ. Его финансовые средства формируются как за счет специальных взносов, так и за счет ассигнований из бюджетов различных уровней, т.е. фонд занятости не является в полном смысле страховым.

Управление льготами в целом превратилось в последние десятилетия в важнейшую составляющую эффективного управления персоналом, требующую особого внимания со стороны линейных руководителей и специальной квалификации специалистов по персоналу.

NB

Переменная заработная плата (плата за результаты, плата за производительность) - система вознаграждения, при которой размер компенсации работнику не является постоянным, а изменяется в зависимости от результатов его работы, результатов работы всего подразделения или организации в целом.

Показатели, по которым выплачивается премия:

- объем реализации (абсолютная величина, прирост по сравнению с предыдущим периодом, отклонение от плана);
- прибыль;
- величина издержек;
- рост курса акции компании;
- повышение качества.

Семь общих правил материального поощрения персонала:

Система стимулирования должна быть проста и понятна каждому работнику.

Система поощрения должна быть гибкой, легко реагировать на каждый положительный результат в работе.

Размеры премии должны быть экономически и психологически обоснованы (больше и реже; меньше, но чаще).

Стимулирование персонала важно организовывать по тем показателям, которые кажутся каждому работнику правильными.

Система поощрений должна формировать у персонала ощущение справедливости материальных вознаграждений.

Эта система должна способствовать повышению заинтересованности работников не только в качестве собственной работы, но и в успехе функционирования «деловых связей» с другими сотрудниками.

В системе материального стимулирования персонал должен видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы, осознавая то, к чему могут привести ошибки сотрудников и успехи каждого из них.

6.5.6. Направления социальной мотивации персонала

В связи с тем, что расходы на персонал постоянно сокращаются, для любой компании наиболее актуальными являются разработка программ социальной мотивации персонала.

Перечислим основные направления социальной мотивации персонала:

- участие в управлении, принятии решений;
- установление единого статуса всех работников предприятия;
- предоставление работы в соответствии с интересами, склонностями и профессиональной подготовкой;
- предоставление возможностей для должностного и профессионального роста;
- участие работников и руководителей в успехе, в прибылях;
- поддержание чувства уверенности в ближайшем будущем;
- творческая атмосфера на предприятии, дающая возможность самовыражения в труде;
- создание возможностей для накопления и роста благосостояния персонала;
- поддержание справедливости в установлении норм выработки, распределении работы, оценки деятельности, вознаграждении;
- признание руководством необходимости сбалансированного образа жизни, включающего в себя производственные, личные и групповые интересы работников;
- повышение демократичности и коллегиальности руководства;
- создание психологического климата взаимного доверия, уважения и поддержки;
- создание в компании политики, обеспечивающей равные возможности для карьерного роста сотрудников;
- сохранение здоровья работников и членов их семей;
- предоставление возможностей для развития неспециализированной карьеры;
- предоставление равных возможностей для развития, обучения и повышения квалификации работников.

В соответствии с этими направлениями на предприятиях разрабатывается целый комплекс программ. Часть этих программ распространяется не только на самих работников, но и на членов их семей. Средства для их проведения поступают как из фондов предприятия, так и путем отчислений определенных сумм из доходов работников. Назначение данных программ - рост благосостояния и защищенности работников предприятия, сплочение коллектива, получение совместных выгод от программных и групповых форм решения производственных проблем, стоящих перед каждым сотрудником. При разработке программ социальной мотивации специалисты отдела персонала должны ответить на следующие вопросы: для кого предназначена данная программа (категория работников); сроки ее осуществления; материальные источники, необходимые для реализации данной программы; ответственные за ее осуществление.

Рассмотрим **перечень программ, наиболее актуальных для современного персонала:**

- программы участия в успехе и прибылях;
- программы участия в управлении;
- программы страхования жизни⁴
- программы медицинские и стоматологические

6.6. Методы исследования трудовой мотивации персонала

Все факторы и методы мотивации останутся красивыми теориями, изложенными относительно доступным языком на бумаге, если мы не сможем производить анализ и корректировку самой мотивации в реальности.

6.6.1. Опрос

Опрос или анкетирование является одним из наиболее широко используемых методов оценки мотивации работников. Он позволяет за короткое время получить важную информацию о мотивации значительного числа работников. Опросом могут быть охвачены работники одного или нескольких подразделений компании или какая-то категория работников, а могут и все работники компании. Опрос позволяет выявить особенности мотивации различных категории персонала (конкретные профессиональные, сажевые группы, группы разного возраста, пола, образовательного уровня и др.), а также дать оценку факторам, влияющим на их трудовую мотивацию.

Для проведения опроса разрабатывается анкета, содержащая вопросы, призванные выяснить, в какой степени в организации удовлетворяются важнейшие потребности работников, в какой степени работники удовлетворены важнейшими аспектами своей работы.

Анкетирование имеет ряд достоинств: информация получается быстро, опрос не требует больших финансовых затрат. Однако этот метод открыт для возможных искажений информации, как сознательных (социально желательные ответы), так и ненамеренных. Возможны также ошибки при разработке анкеты, просчеты в самой процедуре подготовки и проведения опроса, приводящие к низкой достоверности получаемой информации. Поэтому анкетирование желательно сочетать с другими методами сбора информации (анализ документов, наблюдение, опрос экспертов), которые могут подтвердить полученные результаты.

Для того чтобы получить максимально надежные и достоверные результаты, необходимо провести большую работу, включающую:

1. подготовку к проведению опроса;
2. саму процедуру проведения опроса;
3. мероприятия после завершения опроса. подготовка к проведению опроса.

Подготовка к проведению опроса предполагает ряд шагов:

4. Информационная подготовка.
5. Подготовка инструментария (анкет).
6. Планирование процедуры проведения опроса, то есть определение того, кто, каким образом и в какие сроки организует заполнение анкет работниками и сбор их для последующей обработки.
7. Определение порядка обработки результатов и формы предоставления конечных результатов.

Анкета обычно состоит из трех частей:

1. Мотивирующая часть и инструкция по заполнению. Анкета начинается с обращения, затем респондентов (участников опроса) знакомят с целями и задачами проведения опроса и описывают, каким образом они должны отвечать на предложенные вопросы.

2. Вопросы, оценивающие мотивацию респондентов

В анкетах могут использоваться как открытые, так и закрытые вопросы.

3. Демографическая часть

Демографическая часть анкеты обычно включает пол, возраст, должностную позицию опрашиваемого, стаж работы в организации и иногда другие вопросы, существенные для достижения целей, стоящих перед опросом. Для упрощения статистической обработки данные группируют определенным образом.

Обработка информации

При анализе полученных результатов можно рассматривать как показатели удовлетворенности работников отдельными сторонами работы, так и суммарный индекс удовлетворенности, получаемый путем сложения всех оценок их удовлетворенности различными сторонами рабочей ситуации.

Итоги опроса должны доводиться не только до руководства, но и до тех сотрудников организации, которые приняли в нем участие.

6.2. Тестирование

Под тестами в психологии понимают стандартизированные испытания для выявления или оценки тех или иных психологических особенностей человека.

Разработаны тесты для определения особенностей мотивации конкретного человека и степени выраженности у него тех или иных ее характеристик.

Тестовые материалы обычно включают в себя буклеты с вопросами и отдельные бланки для ответов. При использовании проективных методов, то есть методов опосредованной оценки мотивации, могут предъявляться незаконченные предложения, наборы фотографий, рисунков или картинок. Интерпретируя по определенным правилам оценки предъявляемого стимульного материала, предполагающего множественное толкование, психологи дают заключение об особенностях мотивации тестируемого.

Важно отметить, что психологическое тестирование является лишь вспомогательным инструментом, дающим дополнительную информацию о мотивации работника. Не следует принимать административных или иных решений только на основе психологического тестирования.

6.6.3. Экспертные оценки

Метод экспертных оценок исходит из того, что достаточно точно оценить мотивацию работников могут лишь люди, которые их хорошо знают. В первую очередь это руководители и коллеги. Иногда в качестве экспертов привлекаются деловые партнеры или клиенты. Как правило, экспертная оценка мотивации является одним из элементов комплексной оценки работника.

Главным инструментом эксперта при оценке мотивации работника является специально подготовленная анкета. От качества этой анкеты в значительной степени зависит и точность оценки мотивации работника со стороны эксперта.

6.6.4. Беседа (интервью). Наблюдение

Беседа является одним из наиболее простых и надежных инструментов оценки особенностей мотивации подчиненных. Поговорив с человеком, вы почти всегда можете составить представление о его отношении к делу, о том, что определяет силу его мотивации.

Наблюдение. Отношение к порученной работе у разных работников может существенно различаться, и эти различия в мотивации можно легко выявить с помощью такого метода, как наблюдение. Наблюдение – самый доступный метод оценки мотивации подчиненных, которым может воспользоваться руководитель.

Понятно, что руководитель не является профессиональным психологом и оценка мотивации подчиненных ему нужна для принятия верных управленческих решений. Это могут быть решения, связанные с назначениями на вакантную должность, с подбором руководителя проектной группы. Это могут быть решения, связанные с развитием системы стимулирования труда, которая призвана обеспечить более высокий настрой работников на работу с высокой отдачей в интересах компании. Это могут быть решения,

связанные с удалением из организационной среды факторов, негативно действующих на мотивацию работников (Магура М., 2007).

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Объясните понятие «мотивирование».
2. Перечислите, что относится к устойчивым мотиваторам.
3. Почему содержательные теории считаются «статичными»?
4. Что такое «принцип приоритета» (А. Маслоу)?
5. Назовите авторов процессуальных теорий мотивации.
6. Какие основные элементы можно выделить в теории Портера-Лоулера?
7. В чем сущность сформулированной В.А. Ядовым диспозиционной концепции социального поведения личности?
8. Что такое стимулирование труда?
9. Какие могут быть формы стимулирования?
10. Перечислите наиболее значимые доплаты первой и второй группы.

Литературы

1. Грачев А. А. Технологии мотивирования персонала в организации. СПб, 2007
2. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993.
3. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации. Или мотивация без секретов. М., 2007
4. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М-СПб, 2006
5. Соломадина Т. О., Соломадин В. Г. Управление мотивацией персонала. М., 2005
6. Холлинг Х., Кокавеч И. Оценка профессиональной деятельности//Иностранная психология. Т. 3. № 5. 1995.
7. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М., 2005

Тема 7. Конфликты в организации

Целевая установка: В ходе изучения данной темы студенты должны усвоить понятие «конфликт», научиться понимать особенности протекания конфликтов в организации, выделять особенности ведения переговоров в ситуации конфликта.

После изучения данной темы слушатели смогут:

- ◆ назвать основные причины конфликтов;
- ◆ назвать основные классификации конфликтов;
- ◆ знать особенности протекания конфликтов в организации;
- ◆ знать основные типы поведения в конфликтных ситуациях;
- ◆ назвать стратегии и тактические приемы в переговорном процессе участников конфликтного взаимодействия

В лекции рассматриваются следующие вопросы:

- 7.1. История развития конфликтологии
- 7.2. Конфликты в организации
- 7.3. Переговоры и посредничество в конфликте

Контрольные вопросы для самопроверки

7.1. История развития конфликтологии

7.1.1. Понятие «конфликтология»

Наука о конфликтах - конфликтология – занимается изучением конфликтов и способов их урегулирования. Это прикладная наука, которая в настоящее время постепенно приобретает статус самостоятельной научной дисциплины, и в то же время это сфера практической работы по урегулированию конфликтов.

Существенной особенностью конфликтологии является ее комплексный характер. Поскольку конфликты имеют место во всех сферах общественной жизни и на всех уровнях ее организации и развития, то ими интересуются представители различных социальных дисциплин. Социологи, политологи, психологи, экономисты, юристы, специалисты в области организации и управления и даже ученые, занимающиеся точными науками, изучают различные аспекты общественных конфликтов, их развития и преодоления. Общая для всех смежных наук цель - выявление и объяснение механизмов, управляющих общественными процессами, связанными с конфликтами, их динамикой, обоснование возможности предвидения тех или иных актов поведения субъектов в конфликтных ситуациях. Теоретические источники конфликтологии многогранны. Каждая из наук, обращающаяся к проблемам общественного конфликта, вносит свой вклад в теоретический и методологический базис конфликтологии.

Идеи согласия и конфликта, мира и насилия всегда были одними из центральных в различных религиозных течениях. Тема борьбы добра со злом представлена в значительном числе произведений культуры и искусства. Появившись с первыми человеческими сообществами, конфликты представляли собой повседневные явления и длительное время не были объектом научного исследования, хотя отдельные гениальные мысли о них имеются в самых древних источниках, дошедших до нас.

7.1.2. Социологические и психологические теории конфликта

Античная эпоха оставила нам детальное описание войн и первые оценки конфликтов подобного рода. В средние века и в Новое время были предприняты попытки осмыслить сущность этого явления. В Древней Греции возникает философское учение о противоположностях и их роли и возникновении вещей.

До конца XIX в. конфликты рассматривались лишь в самом общем виде через призму философских категорий: противоречие, борьба, добро, зло и т.д. При описании конфликтов рассматривались лишь их отдельные виды: экономический, политический и др. Не существовало также и самостоятельной теории конфликта, а значит, и конфликтологии как науки, которая складывается лишь к середине XX в. Ее возникновение было результатом достижений социологии и психологии.

На рубеже XIX-XX вв. все усиливающееся влияние на разработку проблематики конфликта стала оказывать социология, которая в отличие от социальной философии, выводящей знания об обществе из априорных философских постулатов различных мыслителей, переходит к теоретическим построениям на основе обобщения фактических данных, полученных с помощью строго научных методов. Такие методы научного исследования, как статистические выборки, анкетные опросы, сравнительно-исторические обобщения, создание теоретических моделей изучаемых процессов, стали необходимым средством познания многих общественных явлений, в том числе и конфликтных.

7. 1.3. Социологические и психологические теории конфликта

Первые попытки создать социологическую теорию совершенствования социальной системы, где бы обосновывалась роль конфликта, относятся ко второй половине XIX века. В этот период появилась работа английского социолога Герберта Спенсера (1820-1903) «Основы социологии», где подчеркивалась мысль об универсальности самого явления. Согласно его теории состояние противоборства универсально, так как обеспечивает равновесие в рамках не только отдельного общества, но и между природой и обществом. Закон конфликта выступает у него всеобщим и основополагающим законом. Общество будет развиваться до тех пор, пока не будет достигнуто полное равновесие между народами и расами.

Спенсер различал два главных типа общества: воинственный и промышленный. У воинственного типа борьба за существование заключается в военных конфликтах и истреблении или порабощении побеждённого победителем, а у промышленного - в конкуренции, где побеждает сильнейший в отношении интеллектуальных и моральных качеств. Такая борьба - благо для общества, так как в результате растёт интеллектуальный и моральный уровень общества в целом, объём общественного богатства.

Польско-австрийский социолог, представитель социального дарвинизма, юрист Людвиг Гумплович (1838-1909) представил новые мотивы в теоретическом анализе конфликта. Он выводил свои теории не из принципов эволюции, а из особенностей культуры, считая, что

всемирная история - это постоянная борьба рас за существование. В сущности, взгляды Гумпловича на природу социального конфликта можно свести к трём основным тезисам:

- 1) конфликты составляют сущность исторического процесса, у них разный характер, но они являются фактором прогресса;
- 2) дифференциация общества на господствующих и подчинённых - явление вечное, поэтому конфликт тоже вечен;
- 3) конфликты способствуют единству общества и возникновению более широких объединений.

В социологии теория социального конфликта складывается в конце XIX – начале XX вв. в работах Макса Вебера (1864-1920) и Георга Зиммеля (1858–1918). Они полагали, что конфликт – неотъемлемая часть общественного бытия человека.

Проблема конфликта пронизывает все три главные направления творчества выдающегося немецкого социолога Макса Вебера: социологию политики, социологию религии и социологию экономической жизни. При анализе властных отношений Вебера интересуют не столько причины и характер актов насилия, сколько механизмы согласия с властными полномочиями.

По М. Веберу, общество – совокупность статусных групп. Следовательно, их интересы расходятся и возникают социальные конфликты. И как явление они в принципе неустранимы. Но иногда интересы людей совпадают, что является основой для консенсуса. Для современного общества, по Веберу, наиболее адекватны рациональная система права, согласие с властью, основанное на законе, наличие конституционных основ правопорядка и развитого гражданского самосознания. В центре понимания конфликта лежит противодействие материальных и идеальных интересов различных статусных групп [Дмитриев А.В., 2000].

Немецкий социолог Г. Зиммель полагал, что наличие в обществе множества эгоистических групп не разъединяет людей: возможность пересечения групповых интересов локализует конфликты. Последние, однако, неустранимы, но представляют собой необходимое универсальное свойство социальной реальности. Зиммель также вводит в научный оборот термин «социология конфликта».

Г. Зиммель считается первым, кто ввел в научный оборот термин «социология конфликта», он предлагал заняться анализом «чистых форм» социального общения и взаимодействия. Конфликт способствует социальной интеграции, он определяет характер конкретных социальных образований, укрепляет принципы и нормы их организации.

Теоретические взгляды Г. Зиммеля разделяли в 20-е гг. XX в. социологи так называемой чикагской школы, видными представителями которой были Роберт Эзра Парк (1864-1944), Эрнест Уотсон Берджесс (1886-1996), Аббион Вудбери Смолл (1854-1926). Они рассматривали социальный процесс в аспекте четырех взаимосвязанных типов взаимодействия: соревнования, конфликта, приспособления и ассимиляции. Конфликты здесь занимают центральное место, поскольку представляют своеобразный мостик для перехода от соревнования к приспособлению и ассимиляции, являясь, таким образом, важнейшим источником социальных перемен. [Дмитриев А.В., 2000]

Некоторые положения Зиммеля и Вебера были развиты в XX в. американским социологом Льюисом Козером (1913 г.р.) и немецким социологом Ральфом Дарендорфом (1929 г.р.).

Л. Козер в работе «Функции социального конфликта» (1956) усматривает позитивную роль конфликтного взаимодействия в обществе. Конфликты обусловлены дефицитом ресурсов – властных, материальных, статусных и т.д. – поэтому неустраимы.

В тоталитарном обществе конфликты носят разрушительный характер, в демократическом – они разрешаются, как правило, конструктивно, путем консенсуса.

Р. Дарендорф видит понятие конфликта как фундаментальную категорию социологии вообще. Конфликт для него – это естественное состояние общества. Его концепция «конфликтной модели общества» построена на антиутопическом, реальном видении мира – мира власти, конфликта и динамики. Если Козер доказывал позитивную роль конфликтов в достижении социального единства, то Дарендорф считал, что в каждом обществе присутствуют дезинтеграция и конфликт, это перманентное состояние социального организма. В человеческих обществах не существует постоянства, поскольку нет в них ничего устойчивого. Поэтому именно в конфликте находится творческое ядро всяких сообществ и возможность свободы, а также вызов рациональному овладению и контролю над социальными проблемами» [Цыбульская М.В., 2003].

- любое общество подвержено в каждый момент изменению;
- социальные изменения вездесущи;
- любое общество испытывает в каждый момент социальный конфликт;
- социальный конфликт вездесущ;
- каждый элемент общества способствует его изменению;
- любое общество опирается на принуждение одних его членов другими.

Р. Дарендорф выделял не только негативные, но и позитивные стороны конфликта социальных изменений.

Американские социологи Толкотт Парсонс (1902-1979) и Элтон Мэйо (1880-1949) видели в конфликте социальную аномалию, своего рода патологию, которую надо привести к норме. Нормой они считали бесконфликтность, гармоничное состояние социальной системы, в которой социальная напряженность снимается. Э. Мэйо видел социальную норму в «социальном равновесии», «состоянии сотрудничества».

Окончательное оформление конфликтология приобретает в работах американского социолога Кеннета Боулдинга. В «Конflikте и защите» (1963) он формулирует общую теорию конфликтного взаимодействия и принципы исследования социальных конфликтов. Он исходил из понимания конфликтов как естественного аспекта поведения людей. Существует единый, универсальный источник конфликта, заключающийся в несовместимости потребностей сторон при ограниченных возможностях их удовлетворения.

Развитие конфликтологии в рамках психологического подхода

Конфликтология развивалась также и в рамках психологического подхода: наряду с социологией появилась психология конфликта. Последняя ориентировалась на анализе внутри- и межличностных противоречий.

Так, австрийский психиатр Зигмунд Фрейд (1856-1939) считал конфликт, изначально присущий человеческой психике, сознательным и бессознательным с инстинктивными влечениями и моральными требованиями общества. Данная дисгармония служит источником социальных конфликтов.

Фрейд создал одну из первых концепций конфликтологии – теорию психоанализа. Согласно его теории, появление и развитие внутриличностных конфликтов определяются столкновением внутри личности несознательных психических сил, основной из которых является либидо (сексуальное влечение) и необходимости выстоять во вражеской для индивида социальной среде. Запреты со стороны среды приводят к душевным травмам, притупляют энергию несознательных влечений, которые прорываются обходными путями в виде невротических синдромов. З. Фрейд обращал особое внимание на необходимость поиска причин межличностных конфликтов в сфере бессознательного.

Последователь З.Фрейда – основатель школы аналитической психологии швейцарский психолог Карл-Густав Юнг (1875-1961) – выдвинул концепцию существования коллективного бессознательного, а также предложил типологию характеров личности, которая в определенной степени объясняла поведение личности в конфликте. В ее основу он положил критерий различий по способу разрешения ими внутренних конфликтов. Согласно его классификации люди делятся на два основных психотипа: интроверты (обращенные внутрь себя люди, им присуща замкнутость, созерцательность) и экстраверты (в мышлении и поведении открыты для влияния).

Американский психолог Эрик Берн (1902-1970) разработал метод транзактного анализа. Он считал, что всех людей можно разделить по трем основным типам согласно состоянию, которое доминирует в их психике: «ребенок», «родитель» и «взрослый». Относящиеся к первому типу склонны к эмоциональному, спонтанному поведению; «родители» любят поучать, отличаются стереотипным мышлением; «взрослые» – прагматичны, рассудочны. Конфликты возникают, когда сталкиваются люди с однотипной психикой.

Таким образом, на рубеже XIX–XX вв. сформирована исходная теоретическая база конфликтологии, которая развивалась в двух основных направлениях – социологическом и психологическом.

7.1.4. Исследования конфликта в современной психологии

В настоящее время исследования конфликтов в современной зарубежной психологии ведутся по следующим направлениям:

1. теоретико-игровое (М. Дойч);
2. теория организационных систем (Р. Блейк, Дж. Мутон);
3. теория и практика переговорного процесса (Д. Прюитт, Д. Рубин, Р.Фишер, У. Юри)

Представители теоретико-игрового подхода основной задачей считают построение универсальной схемы взаимодействия в конфликтной ситуации и ее разрешение. В основе лежат игры типа «дилемма узника». Решение задачи облегчают четко контролируемые экспериментальные условия. Многообразие стилей поведения в конфликтной ситуации обобщается в два основных типа поведения: кооперативное и конкурентное.

В системном виде данный подход выражен в работах американского социального психолога М. Дойча. Его концепция представляет собой целостную разработку социально-психологического подхода к проблеме конфликта. По мнению М. Дойча, в основе конфликта лежит несовместимость целей участников межличностного

взаимодействия. Благодаря концентрации внимания на мотивах противоборствующих сторон работы этого направления часто относят к мотивационной концепции.

Сторонники теоретико-игрового подхода считают, что конфликты могут разрешаться как конструктивным путем, так и деструктивным. Продуктивным считается конфликт, участники которого убеждены, что добились поставленных целей.

Развивая идеи М. Дойча, современные западные исследователи создают в реальных группах экспериментальные ситуации. Среди типов ситуаций выделяют конкурентную, кооперативную и смешанную. Конкурентная ситуация в процессе обучения может иметь мотивирующий эффект, но не вопреки отношениям сотрудничества и взаимопомощи, а наряду с ними. Ситуация кооперативного обучения дает больший эффект, чем традиционное индивидуальное обучение.

Вторым подходом к изучению конфликта в современной психологии является теория организационных систем. Эта концепция появилась как альтернатива теории игр и результат критики предложенных ею решений. Разработанный Р. Блейком, Дж. Мутон и К. Томасом подход к проблеме межличностного конфликта на основе организационных систем представляет собой оригинальную программу исследования стилей конфликтного поведения людей в реальных условиях. Из сочетания установок на отношение к сопернику и на достижение собственных целей авторы определили пять стратегий поведения, возможных в конфликтной ситуации: соперничество, приспособление, избегание, компромисс, сотрудничество.

На рубеже 60 – 70-х годов начинает формироваться самостоятельное направление по изучению переговорного процесса как части конфликтного взаимодействия. В настоящее время теория и практика переговорного процесса рассматриваются как одно из перспективных направлений прикладной психологии. Исследования сосредоточены на решении двух проблем: выявлении совокупности условий, способствующих принятию конфликтующими сторонами решения приступить к переговорам, и изучении процесса переговоров, когда конфликтующие стороны уже приняли решение идти на поиск взаимных соглашений. Наиболее разработана технология переговорного процесса.

В нашей стране условно можно выделить три периода в исследовании конфликта. Первый период с 30-х до середины 70-х годов психологическим исследованиям конфликта были присущи разрозненность, фрагментарность, прикладной характер. Отсутствовали работы обобщающего характера, необходимые для формирования методологической и теоретической базы изучения конфликта.

Во второй половине 70-х годов (второй период) появляются работы, в которых предприняты попытки теоретического осмысления накопившегося эмпирического материала. Предложена понятийная схема психологического анализа конфликта. К

середине 80-х годов сформировалось несколько подходов к изучению конфликта: организационный, деятельностный и личностный.

На рубеже 80-х - 90-х годов (третий период) - на основе уже имеющихся разработок методологического и общетеоретического характера начинается интенсивное изучение конфликтов в различных сферах деятельности: конфликты в трудовых и научно-исследовательских коллективах, спорте, педагогической деятельности, воинских коллективах.

7.1.5. Развитие теории и практики прикладной конфликтологии в России

Конфликтология - одна из новых для России дисциплин (Зеркин Д.П., 2006). Наше общество вновь находится на переходном историческом этапе. Оно охвачено системным кризисом и глубокими противоречиями, переходящими в конфликты. В настоящее время процесс формирования конфликтологии как отдельной теоретико-прикладной дисциплины идет достаточно активно. Он институционализируется. Издается журнал «Конфликт и консенсус»; созданы научные подразделения в РАН - Центр конфликтологии, научно-экспертный совет по конфликтологии Института социологии РАН, Ассоциация конфликтологов-миротворцев при МГУ; организуются кафедры конфликтологии в отдельных вузах и ассоциации конфликтологов в регионах страны.

На пути развития конфликтологии в нашей стране встречается немало трудностей. Несмотря на то, что еще в 50-х годах в официальной печати была подвергнута критике так называемая «теория бесконфликтности» в литературе и искусстве, это никак не повлияло на негативное отношение к проблеме социальных, тем более политических конфликтов. В философской литературе широко использовались такие понятия для характеристики диалектики общественных процессов, как «напряженность, противоречий», «антагонистическая борьба» и др., но теоретический и конкретный анализ социальных конфликтов отсутствовал. Однако потребность их изучения все же пробивала себе дорогу. Несмотря на господствующие умонастроения, еще в конце 60-х гг. появились статьи о проблеме исследования конфликта. Одна из них - Смолина Г.Л. «Принципы исследования конфликта» - была опубликована на страницах журнала «Вопросы философии». За многие годы обществу прививался стереотип конфликтности только международных отношений и главным образом между странами бывшей социалистической и капиталистической систем (Зеркин Д.П., 2006).

Кроме того, марксизм приучил обществоведов, да и не только их, рассуждать лишь о макропроблемах, связанных с противоречиями классовыми, межсистемными и прочими. Проблемы же микроотношений - межличностные, межгрупповые всегда отодвигались на задний план как проблемы второстепенные, неактуальные.

Трудности другого рода проистекают из односторонней критики бывшей государственной идеологии. Пересматривая догматическое толкование диалектики, социального единства общества и других постулатов, отбрасывается все рациональное, содержащееся в марксизме, включая принципы диалектики. Последние представляются методом так называемого тоталитарного мышления.

7.2. Конфликты в организации

7.2.1. Навыки конструктивного решения конфликтов – профессиональная обязанность руководителя

Организация может быть отнесена к сложным вероятностным системам, так как имеет ряд подсистем, между которыми могут возникать противоречия - неизбежный атрибут такого рода систем. Если противоречие получает развитие, можно говорить о возникновении конфликта (Моргунов Е. Б., 2001).

Не может существовать бесконфликтных организаций. И чем активнее и динамичнее организация, тем чаще в ее деятельности возникают основания для больших и малых конфликтов. Поэтому наличие навыков конструктивного разрешения конфликтных ситуаций – профессиональная обязанность руководителя.

Жизненная практика людей показывает, что межличностные отношения протекают зачастую в условиях конфликтов, которые являются неотъемлемой частью человеческих отношений и поэтому существуют столько, сколько существует человек. Всякая организация проходит в своем развитии через серию внутренних конфликтов, она не может существовать без определенной напряженности и без столкновения между позициями, представленными в ней, между группировками людей. Расхождения во взглядах – неизбежный результат того, что у людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет.

В конфликтной ситуации происходит столкновение интересов нескольких сторон, преследующих различные цели и имеющих для достижения некоторый набор альтернатив, каждая из которых приводит к одному (или одному из нескольких) возможному исходу. Поэтому, характерной чертой конфликта является неопределенность его исхода. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия, обусловленное наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения. Однако оно не всегда выражается в форме явного столкновения. Это происходит только тогда, когда «существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей» [Морозов А.В., 2000, с.25]. В таком случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолевать разногласия, вступать в открытое конфликтное взаимодействие. Каждая из участвующих в конфликте сторон делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Конфликт «обычно ассоциируется с агрессией, спорами, враждебностью, напряжением и другими эмоционально-негативными явлениями. Но конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную энергию, позволяет проанализировать большое количество альтернатив и т.д.». Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решения проблемы, устраивающего всех. Девиз при решении конфликта: «Не ты против меня, а мы вместе против проблемы»

делает процесс выработки решения группой или отдельными руководителями более эффективным, дает возможность людям выразить свои мысли и чувства, удовлетворить потребности в уважении и власти. Это также помогает более эффективно выполнять планы, проекты и в результате создает условия для интенсивного развития организации.

При оценке последствий конфликта большую трудность вызывает субъективность суждений индивидов. Например, реконструкция предприятия, ставшая возможной в результате производственного (социально-трудового) конфликта – объективно положительное явление, но с точки зрения части работников, вынужденных уволиться с предприятия в результате сокращения штатов, данный конфликт будет оценен как негативный.

Позитивное или негативное воздействие конфликта во многом обусловлено также той социальной системой, в которой присутствует конфликт. Степень эффективности управления конфликтом воздействует на последствия, которые станут дисфункциональными или функциональными. Станет ли социальный конфликт средством стабилизации внутригрупповых отношений и согласования противоположных требований сторон или он окажется чреватым социальным взрывом - ответ на этот вопрос зависит от характера социальной структуры, в условиях которой развивается конфликт.

В социальной структуре любого типа всегда имеется повод для конфликтной ситуации, поскольку время от времени в ней вспыхивает конкуренция отдельных индивидов или подгрупп по поводу дефицитных ресурсов, престижа и власти. Вместе с тем социальные структуры отличаются друг от друга дозволенными способами выражения притязаний и уровнем терпимости в отношении конфликтных ситуаций.

Динамика конфликтов в организации может быть различной в зависимости от типа конфликта и его участников. Так, например, большинство конфликтов по вертикали (78%) завершается в течение трех месяцев, тогда как только 65% конфликтов между госслужащими завершается в течение полугода.

Существуют и другие зависимости динамики конфликтов. Так в экстремальных условиях конфликты развиваются значительно быстрее и, следовательно, они гораздо скоротечнее.

Интересна также зависимость длительности конфликта и его результатов. Например, в конфликтах по вертикали руководитель обычно добивается своих целей в случае их скоротечности. Чем продолжительнее конфликт, тем больше шансов у подчиненного. В длительных конфликтах уменьшается деловая и увеличивается эмоциональная составляющая.

Динамика частоты конфликтов зависит от циклических изменений характера совместной деятельности в течение года. У учащих также существуют свои колебания уровня

конфликтности. Он повышается в первом семестре, что объясняется сложностью адаптации к жесткому режиму учебы, и в период экзаменов частота конфликтов увеличивается приблизительно в 1,5 раза.

7.2.2. Конфликт: позитивные и негативные функции

Слово «конфликт» в переводе с латинского означает «столкновение». Английский тезаурус (English Thesaurus, 2001) дает такие сходные понятия для термина «конфликт»: борьба, столкновение, несогласие, враждебность, оппозиция и др.

Конфликт – это противодействие субъектов по поводу противоречия, действительного или воображаемого.

Специалисты (Н.В. Гришина, Л.Г. Почебут, В.А. Чикер, Bruno F.J., Colman A.M. и др.) выделяют следующие типы конфликтов: **личностные, межличностные, межгрупповые, внутригрупповые.**

Необходимые условия возникновения конфликта

1. Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений.
2. Конфликт - это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т. п.).

Таким образом, необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта являются наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними.

С.М.Емельянов выделяет основные структурные элементы конфликта:

- Стороны конфликта - это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих.
- Предмет конфликта - это то, из-за чего возникает конфликт.
- Образ конфликтной ситуации - это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.
- Мотивы конфликта - это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).
- Позиции конфликтующих сторон - это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

Функции конфликтов

Рассмотренные конфликты могут выполнять самые разные функции, как позитивные, так и негативные.

Позитивные функции конфликта:

- разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- получение новой информации об оппоненте;
- сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним «врагом»;
- стимулирование к изменениям и развитию;
- снятие синдрома покорности у подчиненных;
- диагностика возможностей оппонента.

Негативные функции:

- большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте;
- увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;
- после завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между сотрудниками;
- сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»).

Конфликт – это явление объективной действительности, а положительным или отрицательным делаем его мы, воспринимая его, так или иначе. Один и тот же конфликт в одно и то же время может выполнять позитивную функцию для одного субъекта и негативную – для другого. И один и тот же конфликт в разные моменты своего развития может выполнять для одного и того же субъекта то негативную, то позитивную роль.

7.2.3. Классификация конфликтов

Табл. 1 Виды конфликтов и их характеристика

№ п/п	Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
1	Сферы проявления конфликта	Экономические Идеологические Социально-бытовые Семейно-бытовые	В основе лежат экономические противоречия. В основе лежат противоречия во взглядах. В основе лежат противоречия социальной сферы.

			В основе лежат противоречия в семейных отношениях.
2	Степень длительности и напряженности конфликта	<p>Бурные быстротекущие конфликты.</p> <p>Острые длительные конфликты</p> <p>Слабовыраженные и вялотекущие конфликты</p> <p>Слабовыраженные и быстротекущие</p>	<p>Возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих.</p> <p>Возникают при наличии глубоких противоречий.</p> <p>Связаны с не очень острыми противоречиями, либо пассивностью одной из сторон.</p> <p>Связаны с поверхностными причинами, носят эпизодический характер</p>
3	Субъекты конфликтного взаимодействия	<p>Внутриличностные конфликты</p> <p>Межличностные конфликты.</p> <p>Конфликты «личность-группа».</p> <p>Межгрупповые конфликты.</p>	<p>Связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности.</p> <p>Субъектами конфликта выступают две личности.</p> <p>Субъекты конфликта: с одной стороны личность, а с другой- группа</p>

			(микрогруппа). Субъектами конфликта выступают малые социальные группы или микрогруппы.
4	Социальные последствия	Конструктивные конфликты. Деструктивные конфликты.	В основе таких конфликтов лежат объективные противоречия. Способствуют развитию организации или другой социальной системы. В основе таких конфликтов, как правило, лежат субъективные причины. Они создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы.
5	Предмет конфликта	Реалистичные (предметные) конфликты. Нереалистичные (беспредметные) конфликты.	Имеют четкий предмет. Не имеют предмета или имеют предмет, который является жизненно важным для одного или обоих субъектов конфликта.

7.2.4. Причины возникновения конфликтов

Среди огромного множества причин конфликтов, прежде всего, выделяют:

1. Социально-политические и экономические причины связаны с социально-политической и экономической ситуацией в стране.
2. Социально-демографические причины отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.
3. Социально-психологические причины отражают социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т. д.
4. Индивидуально-психологические причины отражают индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и т. п.).

Кроме перечисленных причин конфликтов существуют другие, связанные с конкретным видом конфликта:

- недовольство условиями деятельности;
- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- ограниченность ресурсов;
- различия в целях, ценностях, средствах достижения целей;
- неудовлетворительные коммуникации.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуациях, устранение которых является необходимым условием разрешения конфликтов.

Конфликтная ситуация - это накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними.

Вместе с тем объективные причины только тогда становятся причинами конфликта, когда сделают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, заденут личные и/или групповые интересы.

7.2.5. Динамика конфликта

Динамика конфликта как сложного социального явления находит свое отражение в двух понятиях: этапы конфликта и фазы конфликта.

Этапы конфликта отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения и до разрешения. Поэтому знание основного содержания каждого из этапов конфликта важно для его прогнозирования, оценки и выбора технологий управления этим конфликтом.

Основные этапы конфликта

1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта.
2. Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта. Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т. д.
3. Начало открытого конфликтного взаимодействия. Этот этап выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям (в форме демарша, заявления, предупреждения и т. п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом сознает, что данные действия направлены против него, и, в свою очередь, предпринимает активные ответные действия против инициатора конфликта.
4. Развитие открытого конфликта. На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Вместе с тем они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути и предмета конфликта.
5. Разрешение конфликта. В зависимости от содержания, разрешение конфликта может быть достигнуто двумя методами (средствами): педагогическими (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.) и административными (перевод на другую работу, увольнение, решения комиссий, приказ руководителя, решение суда и т. п.)

Фазы конфликта непосредственно связаны с его этапами и отражают динамику конфликта, прежде всего с точки зрения реальных возможностей его разрешения.

Основными фазами конфликта являются:

- 1) начальная фаза;
- 2) фаза подъема;
- 3) пик конфликта;
- 4) фаза спада.

Взаимосвязь фаз и этапов конфликта, а также возможности по его разрешению отражены в таблице 2.

Табл. 2. Соотношение фаз и этапов конфликта

Фаза конфликта	Этап конфликта	Возможности разрешения конфликта
----------------	----------------	----------------------------------

		(%)
Начальная фаза	Возникновение и развитие конфликтной ситуации; осознание конфликтной ситуации.	92%
Фаза подъема	Начало открытого конфликтного взаимодействия	46%
Пик конфликта	Развитие открытого конфликта	Менее 5%
Фаза спада	-	Около 20%

7.2.6. Стратегии поведения и управления конфликтом

Для описания способов разрешения конфликтов К.Томас использует двухмерную модель, включающую показатели внимание к интересам другого и к своим собственным. В соответствии с этой моделью К.Томас выделяет пять способов выхода из конфликтной ситуации или пять типов поведения в конфликтных ситуациях.

Соревнование (конкуренция) предполагает сосредоточение внимания только на своих интересах, полное игнорирование интересов партнера. Ситуация воспринимается как крайне значимая, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

Избегание (уклонение) характеризуется отсутствием внимания, как к своим интересам, так и к интересам партнера. Данная форма поведения выбирается тогда, когда сторона не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решение. Такое поведение возможно, если исход конфликта не особенно важен, или если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил его участников, или не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Компромисс представляет собой достижения «половинчатой» выгоды каждой стороной, поиск решения за счет взаимных уступок.

Приспособление предполагает повышенное внимание к интересам другого человека, при этом собственные интересы отходят на «задний» план. Действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий.

Сотрудничество является стратегией, позволяющей учесть интересы обеих сторон и предполагает активное участие в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия.

Табл. 3. Способы регулирования конфликтов

№	Название стиля	Сущность стратегии	Условия эффективного применения	Недостатки
1	Соревнование	Стремление добиться своего в ущерб другому	Исход очень важен. Обладание определенной властью. Необходимость срочного решения.	При поражении – неудовлетворенность, при победе – чувство вины. Непопулярность. Испорченные отношения.
2	Уклонение	Уход от ответственности за принятые решения	Исход не очень важен. Отсутствие власти. Сохранение покоя. Желание выиграть время.	Переход конфликта в скрытую форму.
3	Приспособление	Сглаживание разногласий за счет собственных интересов	Предмет разногласия более важен для другого. Желание сохранить мир. Правда на другой стороне. Отсутствие власти.	Вы уступили. Решение откладывается.
4	Компромисс	Поиск решений за счет взаимных уступок	Одинаковая власть. Взаимоисключающие интересы. Нет резерва времени. Другие стили	Получение только половины ожидаемого. Причины конфликта полностью не

			неэффективны.	устранены.
5	Сотрудничество	Поиск решения, удовлетворяющего всех участников	<p>Есть время.</p> <p>Решение важно обеим сторонам.</p> <p>Четкое понимание точки зрения другого.</p> <p>Желание сохранить отношения.</p>	<p>Временные и энергетические затраты.</p> <p>Негарантированность успеха.</p>

Средства разрешения конфликта

Существуют некоторые универсальные, общеприменимые требования к успешному разрешению конфликта. Их иногда называют стратегическими. Эти требования исходят из необходимости учета в каждой конфликтной ситуации некоторых родовых, общих свойств психики, которые так или иначе присущи каждому человеку, такие, как стремление к свободе и творчеству, чувство собственного достоинства, вера в добро и справедливость и др. Эти требования относятся к сфере поведения, а не к сфере сознания, к способу поведения, а не к образу мыслей (Буртовая Е.В. , 2002).

Негативные методы – те, которые не следует использовать в конфликтной ситуации, если участники хотят ее конструктивного разрешения, особенно в рамках рассмотренных выше тактик, основанных на принципе «выигрыш - выигрыш».

- постоянное перебивание партнера в ходе беседы, создание препятствий к свободному выражению им своей позиции;
- проявление к другому своей личной неприязни, антипатии;
- мелочные придирки, не связанные с существом дела;
- принижение партнера, негативная оценка его личности;
- попытки запугать собеседника, угрозы;
- подчеркивание разницы между собой и партнером;
- преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своих заслуг;
- систематические отказы в ответ на конструктивные предложения партнера, постоянное отрицание справедливости его слов;
- проявления неискренности, лицемерия.

К числу негативных приемов невербального уровня относятся: нарушение персонального пространства партнера, пренебрежительные жесты в его адрес и др.

Позитивные методы служат не только целям разрешения конфликтных ситуаций, но могут предупреждать конфликты, особенно деструктивные:

1. Рекомендации самого общего характера, относящиеся не только к конфликтному взаимодействию, но и к любому виду общения людей: постоянное внимание к собеседнику, способность терпеливо выслушивать его; доброжелательное, дружелюбное, уважительное отношение к нему; постоянное поддержание обратной связи с собеседником, соответствующее реагирование на его поведение; некоторое замедление

темпа, ритма беседы в том случае, если обнаруживается, что собеседник излишне взволнован; стремление сопереживать партнеру, испытывать те же самые чувства, которые характерны для человека, находящегося рядом с вами, т.е. проявлять способность к сочувствию, *эмпатию*.

2. Блок методов, которые используются в начальной, преимущественно еще дословесной фазе бесед, переговоров, проводимых в целях разрешения конфликтной ситуации: дать возможность выговориться собеседнику, не пытаясь его перебивать; показать мимикой, жестами, что вы понимаете состояние партнера; уменьшить обычно разделяющую вас социальную дистанцию.

3. Основные рекомендации на второй, основной фазе беседы или переговоров: переключить внимание собеседника с предмета конфликта, дать ему небольшую передышку от эмоционального напряжения.

4. Рекомендации универсального характера, образующие блок специальных, оперативных приемов, могут быть использованы в сложных конфликтных ситуациях: учет слабых, уязвимых мест в позиции собеседника, некоторых болевых точек его как личности.

7.3. Переговоры и посредничество в конфликте

7.3.1. Специфика переговоров в конфликтной ситуации

■ Переговоры в конфликтной ситуации - это особый частный случай переговоров, среди которых, в соответствии с типологией Ч. Икклэ, можно выделить 5 категорий:

■ Переговоры, направленные на продолжение существующих, достигнутых ранее соглашений.

■ Переговоры с целью нормализации отношений.

■ Переговоры в целях перераспределения прав и обязанностей.

■ Переговоры с новым партнером.

■ Переговоры, ориентированные на получение косвенных результатов, итоги которых не отражаются в формальных соглашениях.

■ Конфликтные переговоры могут быть отнесены ко 2 или 3 типам. Существуют и непереговорные способы решения проблем, например суд или арбитраж. Выгода переговоров по сравнению с этими формами:

■ Время: судебные процессы довольно длительны;

■ Деньги: необходимо платить судебные издержки, которые могут оказаться достаточно большими;

■ Вероятность проигрыша: в суде выигрывает лишь одна сторона, а решение является необходимым для выполнения.

От поведения оппонентов в процессе переговоров во многом зависит эффективность самих переговоров. С.М. Емельянов (2009) предлагает классификацию типов поведения переговорщиков.

Табл. 4. Тип поведения на переговорах

Тип поведения	Характеристика поведения (мотивы)	Адекватный стиль общения
---------------	-----------------------------------	--------------------------

Избегающий	Отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы. Стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения. (Мотивами такого поведения могут быть: чувство вины, отсутствие понимания сути проблемы и др.)	Проявлять настойчивость, добиваться продолжения обсуждения проблемы. Быть активным, овладеть инициативой. Заинтересовать партнера показом вариантов решения проблемы и возможных положительных результатов
Уступающий	Соглашается на любое предложение, в том числе и невыгодное для себя. (Мотивом такого поведения могут быть: стремление избавиться от дискомфорта, вызванного конфликтной ситуацией, заниженная оценка предмета конфликта)	Важно всесторонне обсудить принимаемое соглашение. Выяснить степень заинтересованности партнера в соглашении и показать его выгоду. Четко оговорить сроки выполнения и формы контроля за реализацией соглашения
Отрицающий	Утверждает, что проблема неактуальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой. Не проявляет усилий для достижения соглашения. (Мотивами такого поведения могут быть отсутствие понимания сути проблемы, уход от дискомфорта, связанного с конфликтами и т. п.)	Необходимо всячески показывать наличие проблемы, ее сложность и опасность. Проявлять инициативу в обсуждении спорной проблемы. Создавать благоприятную атмосферу для обсуждения проблемы. Показывать пути и возможности разрешения проблемы
Наступающий	Стремится к успеху, принятию решения в свою пользу. Отвергает аргументы и доводы оппонента. Проявляет напор, агрессию. (Мотивами такого поведения могут быть: неосознанное стремление к победе, завышенная оценка предмета конфликта, амбиции.)	Необходимо проявлять спокойствие, осмотрительность. Показывать свою позицию достаточно твердой и убедительной. Давать понять, что односторонних уступок не может быть. Предлагать свои варианты компромисса, разрешения проблемы

Использование переговоров, прямых или с участием посредника, для разрешения конфликтов имеет столь же давнюю историю, что и сами конфликты. Первым стал - французский дипломат XVIII в. Франсуа де Кальере - автор первой книги, посвященной переговорам («О способе ведения переговоров с монархами»). Однако объектом широкого научного исследования они становятся лишь во второй половине XX в., когда искусству ведения переговоров стали уделять особое внимание.

В ситуации конфликта его участники оказываются перед выбором: либо ориентироваться на односторонние действия (и в этом случае каждая из сторон строит свое поведение независимо друг от друга), либо - на совместные действия с оппонентом (т.е. выразить намерение разрешить конфликт путем прямых переговоров или при содействии третьей стороны).

В сравнении с другими способами урегулирования и разрешения конфликта преимущества переговоров состоят в следующем:

- в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон;
- участники конфликта имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия, в том числе самостоятельно устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, влиять на процесс переговоров и на их результат, определять рамки соглашения;
- переговоры позволяют участникам конфликта выработать такое соглашение, которое удовлетворило бы каждую из сторон и позволило избежать длительного судебного разбирательства, которое может закончиться проигрышем одной из сторон;
- принятое решение, в случае достижения договоренностей, нередко имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон;
- специфика взаимодействия участников конфликта на переговорах позволяет сохранить конфиденциальность.

7.3.2. Стратегии переговоров

Модели поведения в переговорном процессе участников конфликтного взаимодействия и результат этого процесса во многом будут зависеть от выбранной каждым из них стратегии.

Понятие стратегии имеет три существенных момента, которые следует учитывать при анализе конфликтов и выборе адекватных действий в переговорном процессе.

Во-первых, в стратегии заложены самые общие установки и ориентиры на результат переговоров. Очевидно, формально-логическое содержание таких ориентиров сводится к четырем вариантам:

- односторонний выигрыш;
- односторонний проигрыш;
- взаимный проигрыш;
- взаимный выигрыш.

Данные варианты нашли свое отражение в конкретных стратегиях переговорного процесса в работах зарубежных и отечественных исследователей этой проблемы (Р. Фишер, У. Юри, У. Мастенбрук и др - 1992). Такими стратегиями являются:

- выигрыш-проигрыш;
- проигрыш-выигрыш;
- проигрыш-проигрыш;
- выигрыш-выигрыш.

Во-вторых, установки и ориентиры на результат в той или иной стратегии формируются у субъектов конфликтного взаимодействия на основе анализа соотношения интересов, а также возможностей, сил и средств по удовлетворению этих интересов. При этом важно учитывать факторы, влияющие на такой анализ. Среди них особую роль играют следующие:

- а) личностные качества конфликтующего, его мышление, опыт, характер, темперамент и т. д.;

- б) информация, которой располагают субъекты конфликта о себе и о своем противнике;
- в) другие субъекты социального взаимодействия, непосредственно не включенные в конфликт, но занимающие определенную позицию по отношению к конфликтующим сторонам;
- г) содержание предмета конфликта, образа конфликтной ситуации, а также мотивов субъектов конфликта.

В-третьих, выбор той или иной стратегии в переговорном процессе отражает ту или иную сторону поведения в конфликте по модели Томаса-Киллмена. Характеристика основных стратегий в переговорных процессах представлена в таблице 5.

Любая стратегическая цель достигается применением конкретных тактических приемов. Иначе говоря, та или иная стратегия переговорного процесса обеспечивается применением тех или иных тактик поведения или тактических технологий в переговорном процессе.

Табл. 5. Характеристика стратегий в переговорном процессе

Тип стратегии	Стратегические цели	Факторы стратегии
Выигрыш-проигрыш	Выигрыш за счет проигрыша оппонента	Предмет конфликта; завышен образ конфликтной ситуации; поддержка конфликтанта в форме подстрекательства со стороны других участников социального взаимодействия, конфликтная личность
Проигрыш-выигрыш	Уход от конфликта, уступка оппоненту	Предмет конфликта; занижен образ конфликтной ситуации; запугивание в форме угроз, блефа и т.п.; низкие волевые

		качества, личность конформистского типа
Проигрыш- проигрыш	Самопожертвование во имя гибели соперника	Предмет конflikта; неадекватен образ конflikтной ситуации; личность конflikтующих (природная или ситуативная агрессивность); отсутствие видения других вариантов решения проблем
Выигрыш- выигрыш	Достижение взаимовыгодных соглашений	Предмет конflikта; адекватен образ конflikтной ситуации; наличие благоприятных условий для конструктивного разрешения проблемы

7.3.3. Способы управления эмоциональным состоянием в конфликте

Люди, которые радуются конфликтам, встречаются гораздо реже, чем те, для кого конфликт связан с тягостными эмоциональными переживаниями. Для измерения эмоциональной составляющей конфликта можно выделить координату, полюсами которой будут, с одной стороны, избыточность эмоциональных переживаний, а с другой - полный рациональный контроль и относительная свобода от эмоциональных переживаний.

Наблюдения показывают, что, зарождаясь при незначительном эмоциональном наполнении, конфликт постепенно «притягивает» к себе отрицательные эмоциональные переживания. Хронически повторяющиеся инциденты ведут к потере рациональных ориентиров, а рациональную вначале причину конфликта замещает эмоциональная. Конфликт может перерасти в чисто эмоциональный, когда оппонентам уже совершенно не важны рациональные аргументы. Эмоциональные конфликты - самые тяжелые и бесперспективные, поскольку совершенно лишены логической составляющей. Даже распоряжение предметом конфликта теряет смысл для оппонентов. Поэтому выходов из эмоционального конфликта только два:

- 1) разъединение оппонентов;
- 2) значительная трансформация мотивации оппонентов, которая может занять не один месяц.

По мнению *М. А. Василика*, на *деловом уровне* общения его участники стараются контролировать свои эмоции, а на *интимно-личностном* способность партнеров открывать свои истинные чувства и принимать во внимание эмоциональное состояние другого приобретает решающее значение. В отношениях с близкими необходимо учитывать даже *скрываемые* ими чувства, в то время как при социально-ролевых контактах в первую очередь следует реагировать на *демонстрируемые* эмоции.

Источником трудностей и даже конфликтов в отношениях между людьми может стать не только неуместное, но и неумелое проявление эмоций и чувств.

Управление эмоциями и чувствами предполагает их *осознание* и *контроль* за формой проявления.

Контроль над эмоциями предполагает:

- способность предвидеть их развитие;
- понимание факторов, от которых зависят их сила, продолжительность и их последствия.

Способы проявления эмоций и степень их адекватности переживаемому состоянию становится самостоятельной проблемой межличностных отношений потому, что в процессе межличностной коммуникации мы сообщаем друг другу информацию и о собственном эмоциональном состоянии, и о своем отношении друг к другу.

Обычно выделяют *три возможных способа выражения эмоционального состояния*:

- ненастойчивый, цель которого, скорее, скрыть подлинную эмоцию;
- агрессивный, цель которого «преподать урок» партнеру;
- открытый, или уверенный, цель которого дать знать, что вы чувствуете, и не вызывать чувство вины или агрессию у партнера, а в случае собственных негативных эмоций сообщить о них таким образом, который позволит дать знать, что вы чувствуете и, следовательно, понять вас.

Только те сообщения о негативных эмоциях не разрушают атмосферу доверия и партнерства, которые носят характер «я-посланий». Такие послания не угрожают самооценке ваших партнеров и одновременно позволяют вам принять ответственность за свои эмоции на себя, а значит, открывают возможность управлять ими (например, «я нервничаю, потому что мне кажется, ты специально делаешь не так, как я прошу», «я расстроился, поскольку рассчитывал вместе провести время»).

Открытое сообщение о своих эмоциях сопровождается указанием причин, вызывавших данное состояние, и потребностей, которые были при этом задеты.

Анализируя проблему эмоционального самораскрытия, исследователь межличностной коммуникации Дж.Л. Уоллен предлагает при описании чувств и эмоций, возникающих в процессе взаимодействия между людьми, строить высказывания с учетом следующей информации:

- указание на конкретные действия другого человека, которые вызвали у вас те или иные эмоции. Это позволяет вашему партнеру понять, о каком именно поведении идет речь («*Вы прервали меня прежде, чем я закончил свое предложение*»);
- описание собственных чувств в динамике, чтобы они воспринимались как способные к изменению, а не как сложившиеся раз и навсегда. При этом то, что беспокоит, лучше обсуждать сразу, не накапливая обиды («*Мне нравится то, что вы только что сказали*» или «*То, о чем вы только что говорили, вызывает во мне чувство протеста*»);
- для поддержания партнерских взаимоотношений важно, чтобы высказывания имели: конкретный, а не обобщающий характер (лучше сказать: «*Ты уронил мои бумаги*», чем: «*Ты никогда не смотришь за тем, что делаешь*»); проверяющий, а не утвердительный характер (лучше сказать: «*Ты еще не разговаривал с N?*», чем «*Почему ты не поговорил с N?*»); информирующий, а не приказывающий характер (лучше сказать: «*Я еще не закончил*», чем «*Не перебивай меня*»);
- использование уточняющих реплик для того, чтобы убедиться, что вы не сделали ошибочных заключений о чувствах другого («*Я подумал, что тебя не очень заинтересовала моя идея. Я не прав?*»; «*Мое последнее заявление беспокоит тебя?*»);
- наименьшую пользу несут те высказывания, которые звучат как информация о другом человеке, хотя на самом деле являются выражением чувств говорящего, а именно: *осуждение* другого человека («*Ты никогда не проявляешь внимания*»); *приклеивание ярлыка* или *оскорбление* («*Ты - подлец*»; «*Ты такой грубый*»); *обвинение* - приписывание нежелательных мотивов другому («*Тебе нравится унижать людей*»; «*Ты всегда хочешь быть в центре внимания*»); *приказания* и *распоряжения* («*Прекрати смеяться*»; «*Не говори слишком много*»); *сарказм* («*Ты всегда смотришь на вещи оптимистически, не так ли?*» - в противоположном значении).

Таким образом, целью описания собственных чувств является стремление положить начало диалогу, который улучшит межличностные отношения. Отрицательные чувства - показатель того, что что-то не так в ваших отношениях с другим человеком и что вы оба нуждаетесь в выявлении неверных истолкований и ошибочных сообщений. Игнорировать отрицательные чувства - все равно, что игнорировать предупредительный сигнал, который указывает на то, что электрическая сеть перегружена.

7.3.4. Личностный аспект конфликта

В любом социальном конфликте, будь то межличностный или межгосударственный конфликт, основные действующие лица – люди. Они могут выступать в конфликте как частные лица (например, в семейном конфликте), как официальные лица (конфликт по вертикали) или как юридические лица (представители учреждений или организаций). Кроме того, они могут образовывать различные группировки и социальные группы вплоть до таких образований, как государства.

Часто в конфликте можно выделить сторону, которая первой начала конфликтные действия. Ее называют инициатором конфликта. Если одна из сторон инициирует конфликт, то это еще не значит, что она неправа. Например, если новатор, не сумев бесконфликтно добиться внедрения инновации, идет на противоборство, то оценка его действий будет положительной.

Однако в длительных затяжных межгрупповых конфликтах сложно определить инициатора. Многие из таких конфликтов имеют свою историю, насчитывающую десятилетия, поэтому сложно бывает выявить тот шаг, который привел к борьбе.

Личностные причины конфликтов связаны, прежде всего, с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с другими людьми и окружающей средой.

Конфликтотенные личности.

В конфликтологии существует понятие конфликтных или трудных людей. Это люди, с которыми затруднено общение, конфликты с которыми легко возникают, но сложно разрешаются. Типологий трудных людей довольно много, наиболее развернутой и полной представляется классификация Е.Н. Ивановой.

1. Трудные для конкретного человека:

■ объективно трудные: проблемы во взаимодействии с ними обусловлены существующими различиями (см. материалы по психологии темперамента; нейролингвистическому программированию; соционике; инноватике и др.)

■ субъективно трудные: проблемы во взаимодействии с ними обусловлены личными проекциями (любая проекция может чему-то научить, если возможно ее осознание) или неадекватным прошлым поведением (возможно изменение своего психического состояния налаживание контактов или исправление ситуации).

2. Временно трудные (общение с ними обуславливает возможность ситуативного конфликта): те, кто находится в сложном или неадекватном психическом состоянии (болезнь, опьянение, психическое расстройство, люди в состоянии стресса, фрустрации, кризиса, чем-то напуганные личности, влюбленные и т.д.). В этой ситуации все в наших руках, проблему можно либо отложить, либо предпринять попытку вывести человека из существующего состояния и наладить общение.

Дженни Грехем Скотт (1991) считает, что у каждого человека есть собственная классификация трудных в общении людей, в зависимости от жизненного опыта. Автор приводит одну из классификаций специалистов, предложенную Робертом М. Бремсоном. Она включает в себя такие типы людей, как агрессивисты, жалобщики, молчуны, сверхпокладистые, вечные пессимисты, нерешительные (стопоры) и др. Какой бы классификации мы не придерживались, главное – определение, к какому конкретному типу относится трудный в общении человек и выбор в соответствии с этим стратегии и тактики при взаимодействии с ним. Кроме того, Д. Скотт утверждает, успех будет зависеть и от того, сумеете ли вы взять под контроль собственные эмоции и дать выход эмоциям партнера по общению. Не принимайте на свой личный счет оскорбления, не попадите под влияние трудного человека.

Д. Скотт дает рекомендации по общению с конкретными «трудными» типами людей, однако мы должны иметь в виду, что в жизни скорее встречаются люди, обладающие набором особенностей нескольких типов.

«ПАРОВОЙ КАТОК». Люди этого типа считают, что все должны уступать им, они убеждены в собственной правоте. Главное для них – подрыв их имиджа, поэтому они могут вести себя грубо, бесцеремонно по причине того, что боятся ошибки, после которой произойдет подрыв их имиджа. Поэтому если предмет спора не очень для вас важен, лучше использовать такие способы выхода из конфликта, как уклонение или приспособление. Уступив такому человеку в малом, вы поможете ему успокоиться. Если же вы решили бороться за свои права, желательно дать «паровому катку» выпустить пар, снизить эмоциональное напряжение. Не перечьте ему в это время. А затем спокойно и уверенно изложите свою точку зрения, ни в коем случае не критикуя его подход, иначе вместо конструктивного решения вы спровоцируете враждебное отношение к вам. Ярость «парового катка» можно подавить только собственным спокойствием.

«СКРЫТЫЙ АГРЕССОР». Такие люди стремятся причинить нам неприятности с помощью закулисных махинаций. Причем, они вполне убеждены в своей правоте, в том, что именно они выполняют роль тайного мстителя, что они восстанавливают справедливость. Иногда их поведение вызвано тем, что они не обладают властью, чтобы действовать открыто. Если есть возможность, лучше уклониться от общения с таким человеком, но в случае необходимости взаимодействия с ним желательно выявить конкретный факт причинения зла и сказать ему, что вам известно, что именно он совершил то или иное действие против вас. Приведите ему доказательства, если он будет оспаривать ваши факты. Однако сохраняйте спокойствие, не давайте повода для агрессивного нападения на вас. После того, как разоблачите его, попытайтесь определить скрытые причины подобного поведения. Если вы поймете их, вам легче будет прийти к общему решению. Быть может, он считает вас конкурентом, стремится получить то, что вовсе не нужно для вас (например, должность, внеочередной отпуск).

«РАЗГНЕВАННЫЙ РЕБЕНОК». Эти люди не злы по своей природе, но время от времени взрываются подобно детям, у которых плохое настроение. Как правило, вспышки спровоцированы ощущением беспомощности, испугом, что в настоящий момент у них «земля уходит из-под ног», они теряют контроль над ситуацией. Будь то родитель, который кричит на сына-подростка, или начальник, топаящий ногами на подчиненного, причина вспышки может быть одна и та же: «разгневанный ребенок» боится потерять авторитет, власть, боится не справиться с ситуацией.

Если у вас нет возможности уклониться от контакта с таким человеком, то лучше всего в момент вспышки не перечить ему, дать накричаться, убедить его в том, что вы слушаете его. То есть он должен быть уверен, что по-прежнему контролирует ситуацию, это должно его успокоить. После вспышки он скорее всего будет ощущать дискомфорт, смущение, раскаяние, поэтому лучше всего не заостряйте внимание на случившемся, не напоминайте и не упрекайте его в содеянном. Переведите разговор на решение проблемы, не

настаивайте на извинении перед вами, а если извинения последовали без вашей просьбы, примите их тут же, без анализирования случившегося. Помогая «разгневанному ребенку» вновь почувствовать себя спокойно, уверенно, вы тем самым приблизите вас обоих к моменту конструктивного решения проблемы.

«ЖАЛОБЩИК». Жалобщики, как реалистичные, так и параноидальные (они жалуются на воображаемые обстоятельства), как правило, охвачены какой-либо идеей и обвиняют окружающих.

Если жалобщик говорит вам о ком-то другом, можно либо поддакивать, либо возразить ему. Но лучше сначала просто его выслушать, причем, совсем не обязательно соглашаться с тем, что он говорит. Может, единственное, что ему необходимо – быть выслушанным, и вы тем самым возвратите ему ощущение собственной значимости. Выслушав, используйте технику «резюмирование»: изложите кратко суть его жалобы, дайте ему понять, что вы услышали его слова. Затем лучше всего перевести разговор на другую тему. Если же он вновь и вновь будет возвращаться к теме своей жалобы, спокойно и уважительно прервите его, переключите на решение проблемы, а не на ее описание. Можно спросить его: «Что бы вы хотели сделать в данной ситуации?». Скорее всего, у жалобщика нет готового рецепта, тогда вы спросите: «Чем я могу вам помочь?». Если и тут ситуация не прояснится, попробуйте вместе с ним придумать, какой конкретный человек (или люди) мог помочь в этой ситуации. Например, это может быть специалист-дефектолог для ребенка, семейный психотерапевт, тренер спортивной секции и т.д.

«МОЛЧУН». Причины скрытности таких людей могут быть самыми разными (враждебное отношение, плохое самочувствие, природная интровертированность и др.), и успех вашего общения будет зависеть от того, известна ли вам эта причина. Лучше всего с целью выяснения этого задать молчуну несколько открытых вопросов (Например: «Что вы думаете по этому поводу?»). Но не перегибайте палку: если вопросов будет слишком много, молчун еще больше может замкнуться, ибо ваш разговор будет похож на допрос. Причем, необходимо учитывать и возможные природные особенности человека: если он обычно малоразговорчив и медленно действует, то вы, задав ему какой-либо вопрос, не торопите его с ответом, не подгоняйте (ему необходимо больше времени для ответа). Если этот человек заговорил с вами, не старайтесь тут же заполнять возможные в этом случае паузы в разговоре. Не торопите его, дайте обдумать и высказать ему все, что он хочет, в удобном для него темпе. В противном случае он вряд ли захочет продолжать общение с вами. Главное при взаимодействии с такими людьми – доброжелательное отношение к ним.

Соблюдайте чувство меры: если вы видите, что общение с вами тяготит молчуна, не настаивайте, не вовлекайте его в разговор против его воли. Возможен вариант, когда вы, размышляя вслух, говорите о причине молчания партнера: «Мне кажется, что вы чем-то расстроены...». Однако такой способ помогает далеко не всегда: если человеку неприятно то, что вы сказали, или вы ошиблись в своем предположении, он может прекратить общение вовсе.

«СВЕРХПОКЛАДИСТЫЙ». Такие люди встречаются нам: они кажутся приятными во всех отношениях, поддерживают любую нашу идею, всегда уступают в спорах, стараясь понравиться всем окружающим. Но, как правила, их слова расходятся с делом: вы полагаетесь на такого человека, а он в ответственный момент подводит вас, не выполнив того, что обещал. Если вы вынуждены общаться с таким человеком, скажите ему, что для вас самое главное – правдивость. Пусть он обещает сделать для вас только то, что действительно в его силах. Объясните, что вы будете относиться к нему лучше не в том случае, когда он соглашается с вами во всем и обещает помочь во всем, а когда он будет говорить вам правду о том, что он думает и что делает. Однако этот человек должен видеть и с вашей стороны подобное поведение.

7.3.5. Медиация. Функции и роли медиатора

Процесс опосредованных переговоров в конфликтологии называют медиацией, а профессионального посредника - медиатором.

Медиатор (от латинского слова mediator – посредник) - лицо, выступающее посредником в споре, конфликте, переговорах, передаче чего-либо (напр., сведений). (Мещеряков Б., Зинченко В., 2003) .

Суть медиации состоит в создании психологических условий, которые приводят к снижению эмоционального напряжения, принятию конструктивных решений и, в целом, к урегулированию конфликтов (Аллахвердова О. В., 1997).

Функции посредника на переговорах

1. Важная роль медиатора - это организация процесса медиации. Он предлагает те или иные варианты места встречи сторон (нередко для проведения переговоров выбирается территория посредника).

Принимает активное участие и в определении повестки дня. Совместно с конфликтующими сторонами он формирует круг вопросов для обсуждения и порядок их рассмотрения. Медиатор способствует формированию рабочей атмосферы на переговорах, проявляет подчеркнутое уважения к оппонентам, поощряет действия оппонентов к нормализации отношений. Очевидно, что функцию организатора медиатор выполняет на всех стадиях и между ними.

2. *Медиатор должен быть активным слушателем.* Ему следует понимать как содержательную, так и эмоциональную составляющую речи спорящих, а затем показать (дать обратную связь), что он их *действительно услышал.*

3. *Медиатор как анализатор конфликта* помогает сторонам осознать существенные аспекты для будущего решения проблемы. Суть этой функции в том, чтобы помочь сторонами разобраться в ситуации, тщательно исследовать варианты.

Медиатор не имеет права оценивать ни сам конфликт, ни поведение и действия людей в нем, ни давать какие-либо советы, в том числе, и по поводу решения конфликта. Только сами стороны являются хозяевами и судьями конфликтной ситуации и знают

удовлетворяющий выход из нее! Он помогает сторонам осознать, в чем их подлинные интересы и какие шаги могут быть сделаны, чтобы стороны урегулировали свои взаимоотношения.

Задача медиатора в процессе анализа конфликта как раз и состоит в том, чтобы показать сторонам, какие интересы стоят за их позициями. Осознав интересы, можно построить новые позиции, которые будут пересекаться, обеспечивая составление соглашения для разрешения конфликта.

4. Любая конфликтная ситуация сопровождается эмоциональными переживаниями. Люди, вовлеченные в конфликт, как бы «переворачивают» значение малозначимых фактов и поступков через призму своего конфликта. В таком случае принимаются решения, которые могут не быть реальными и не соответствовать объективным возможностям решения проблемы. Сознательно или бессознательно стороны могут делать процесс переговоров непродуктивным: идти в переговорах к нереалистичному соглашению, которое не будет выполняться.

Поэтому одной из важных ролей медиатора является *роль контролера*, он проверяет на реалистичность то, что говорят стороны: реализуемость высказываемых предложений, наличие обсуждаемых ресурсов, выполнимость принятых соглашений.

При завершении процесса медиации посредник должен удостовериться, что стороны точно и ясно понимают все пункты соглашения об урегулировании взаимодействия: отношении, полностью согласны с условиями и с последствиями соглашения и способны выполнить свою часть договоренности. Медиатор, проверяющий реалистичность соглашения, обязан позаботиться о том, чтобы договоренности были надежными в долгосрочными.

5. Роль «*адвоката дьявола*» необходима медиатору, когда стороны приходят в тупик. В этой роли медиатор задает вопросы так, чтобы сторона посмотрела на ситуацию в самом невыгодном для нее свете, обсуждая последствия, к которым она может прийти в результате своей жесткой позиции. Задача медиатора этой роли показать все возможные негативные последствия действий/бездействий или результатов от предложений стороны, оппонируя предлагаемой ситуации. Как правило, после такого обсуждения сторона начинает вести себя более гибко и разумно, пытается найти реалистичные выходы для разрешения спора.

6. Посредник также имеет возможность *расширить ресурсы спорщиков*. Выполняя эту роль, медиатор снабжает участников спора информацией или помогает им разыскать необходимую информацию, одинаково полезную для обеих сторон. Однако он должен быть очень осторожен, чтобы не давать никаких толкований, разъяснений или советов.

7. Медиатор *обучает стороны процессу ведения переговоров* - думать, действовать и вести переговоры с установкой на *сотрудничество*. Большинство участвующих в споре пытаются применять запрещенные приемы («переговорные уловки»), иногда демонстрируют «фальшивые эмоции», вводят ложную информацию, выдвигают чрезмерные требования в надежде получить то, что они действительно хотят, запугивают противника.

8. Медиатор *помогает сторонам составить соглашение*: отслеживает корректность, точность и полноту содержания соглашения. При этом он должен помочь сторонам проверить, насколько реалистично то, о чем они договорились. Он следит, чтобы все пункты, обсуждаемые на переговорах, и все предложения, которые важны для урегулирования спора, были внесены в соглашение.

9. Медиатор - *хранитель психологического климата*: поддерживать конструктивное взаимодействие между сторонами, избегая взаимных оскорблений и унижения сторон.

Медиация - это последовательное и целенаправленное развитие ситуации, при котором меняется ментальность и поведение человека. Именно это определяет особый тип психологического поведения участников в медиации, отличный от поведения людей в процессе, например, третейского суда или психологического тренинга. В этом состоит основной социально-психологический феномен медиации: ситуация взаимодействия конфликтующих сторон из, казалось бы, неразрешимой и тяжелой превращается в конструктивную, зачастую даже восстанавливаются нормальные человеческие отношения между сторонами.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что означает слово «конфликт» в переводе с латинского?
2. Какие основные структурные элементы конфликта выделяет С.М.Емельянов?
3. Назовите основные этапы конфликта и их сущность.
4. Перечислите пять способов выхода из конфликтной ситуации или пять типов поведения в конфликтных ситуациях (по К. Томасу).
5. В чем заключаются преимущества переговоров в сравнении с другими способами урегулирования и разрешения конфликта?

Литература

1. Аллахвердова О.В Медиация: Пособие для посредников. СПб, 1997. .
2. Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. Калуга, 2004
3. Буртовая Е.В. Конфликтология.2002
4. Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. – СПб.: 2008.
5. Громова, О.Н. Конфликтология: курс лекций/ О.Н. Громова. - М.: 2006.
6. Дмитриев А.В. Конфликтология. М, 2009
7. Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций/ Д.П. Зеркин. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2006.
8. Ключевский В.О. Соч. в 9 томах. Т. 6, М., 1989.
9. Модели и методы управл.кем пкрсоналом. Российско-британское учебное пособие/Под ред. Е. Б. Моргунова. М., 2001.
10. Морозов А. В.. Деловая психология, 2000
11. Фишер Р., Юри У. Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми. М., 1992.
12. Цыбульская М.В., Яхонтова Е.С. «Конфликтология». М., 2003.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате изучения данной дисциплины студенты получают научные знания о наиболее значимых понятиях в области управления персоналом: человеческий фактор; кадровый менеджмент; прогнозирование потребности в персонале; ассесмент - центр; «обучающаяся организация»; аттестационная характеристика; вознаграждения работников организации и др.

Психологические знания по дисциплине способствуют формированию ценностных ориентиров в области управления персоналом.

Изучив первую тему, Вы должны:

- иметь представления о роли кадровой службы в системе управления организацией;
- уметь объяснить основные функции менеджера по персоналу;
- знать о современных подходах и концепциях управления персоналом, разработанных в США, Европе и Японии.

Далее Вы познакомились с темой «**Планирование трудовых ресурсов**».

Изучив тему 2, Вы должны:

- иметь представление о целях и этапах кадрового планирования;
- уметь проанализировать специфику планирования в современных российских фирмах.
- знать о наиболее распространенных и эффективных средствах поиска персонала.

Изучив тему 3, Вы должны уметь:

- осуществить выбор методов психодиагностики и корректно использовать их в процессе отбора персонала;
- проанализировать различные подходы к отбору и оценке персонала, принятые в Европе, США и России;
- использовать такие социально-психологические методы, как социометрические тесты.

Следующая тема посвящена теме «**Развития персонала**».

Изучив тему 4, Вы должны:

- иметь представление о таких видах обучения персонала, как инструктаж, ротация, ученичество, наставничество, бизнес-образование, коучинг, тренинги;
- дать краткую характеристику каждому из этапов планирования карьеры;
- знать о наиболее важных этапах консультирования по карьере.

Далее Вы познакомитесь с темой «**Аттестация персонала**».

Изучив тему 5, Вы должны:

- знать о функциях контроля за производительностью и поведением на рабочем месте сотрудников организации менеджера по персоналу;
- уметь анализировать традиционные и современные методы аттестации сотрудников;
- научиться рассматривать аттестацию как функцию контроля и наказания и как возможность выявления потенциальных ресурсов работника.

Далее Вы знакомитесь с темой «**Мотивация и стимулирование персонала**».

Изучив тему 6, Вы должны:

- владеть понятием «мотивация»;
- иметь представление о содержательных и процессуальных теориях мотивации;
- знать о различных подходах к финансовому вознаграждению сотрудников организации.

Последняя тема посвящена конфликтам в организации:

Изучив тему 7, Вы должны знать:

- иметь представление о современном состоянии конфликтологии, как актуальной междисциплинарной науки;
- знать о различных путях урегулирования конфликтов;
- познакомиться с наиболее эффективными коммуникативными тактиками разрешения конфликтных ситуаций, правилами ведения переговоров.

Изучая дисциплину «Психология управления персоналом», вы получили систематизированное представление о представлений о том, что в современных социально-экономических условиях именно персонал является важнейшим фактором конкурентоспособности.

СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

Адаптация – приспособление новых работников к организации, коллективу и должностным обязанностям; обеспечивается за счет благоприятного психологического климата и комфортного рабочего места.

Активное социально-психологическое обучение - это психолого-педагогическая форма выработки и совершенствования различных умений и навыков поведения работников, осуществляемая в условиях групповой учебно-тренировочной деятельности.

Анализ работы /job analysis/ - процедура, посредством которой определяются обязанности и характер работы, а также тип людей, которых следует нанять.

Ассесмент-центр - метод оценки персонала, который основан на наблюдении специально обученных оценщиков (ассессоров) за поведением оцениваемых сотрудников непосредственно в рабочих ситуациях или при выполнении ими специальных заданий.

Аттестация кадров – разработка методик объективной и качественной оценки результативности работы каждого специалиста, определяющих уровень его квалификации.

Биографический метод - метод исследования личности, групп людей, базирующийся на анализе их профессионального пути и личных биографий. Биографический метод включает в себя проведение биографического интервью.

Биографического интервью - это структурированная беседа, в ходе которой специалист по оценке персонала собирает подробную информацию о жизненном пути человека, начиная с самого детства.

Валентность – степень значимости получения поощрения для работника, его устремленность к достижению поставленной цели.

Внешние мотиваторы – внешние поощрения, не связанные с трудовым процессом, не обеспечивают прямого удовлетворения в ходе выполнения рабочего задания.

Внутренние мотиваторы – поощрения, которые работник испытывает непосредственно в процессе выполнения трудовых операций.

Всеобщее управление качеством (англ. *Total Quality Management, TQM*) - общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов.

Групповая динамика – социальный процесс взаимодействия индивидов в малых группах.

Деловая игра - это имитация рабочего процесса, моделирование, упрощенное воспроизведение реальной производственной ситуации игровыми средствами.

Деловая карьера - поступательное продвижение человека в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью;

Иерархия потребностей – теория А.Маслоу, основное положение которой состоит в том, что различные группы человеческих потребностей располагаются в определенном иерархическом порядке приоритетов, так что одна группа потребностей превосходит другую по значимости.

Инструментальность – степень убежденности работника в том, что назначенное вознаграждение будет получено немедленно по выполнению задачи.

Кадровый менеджмент - менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации.

Командная работа – состояние, которое достигается, когда каждый член группы четко осознает свои задачи и цели группы, вносит свой вклад в их достижение, поддерживает усилия коллег.

Контроль исполнения – наблюдение за поведением сотрудников, проверка качества продукции или изучение представленных документов и материалов.

Конфликт – разногласия между работниками по поводу характера или методов достижения целей организации.

Концепция управления тотальным качеством - вовлечение каждого сотрудника организации в постоянный поиск усовершенствований процесса труда.

Кризисные этапы карьеры - периоды, связанные с острой необходимостью выбора между альтернативными вариантами развития карьеры, который человек должен сделать.

Кружки качества – группы работников-«добровольцев», которые после специального курса обучения, регулярно проводят собрания, посвященные вопросам повышения качества продукции, услуг, производительности труда и улучшения его условий.

Модель свр /ERG model/ - мотивационная модель К.Алдерфера, в основе которой - предположение о существовании трех уровней человеческих потребностей – существования /existence/, взаимоотношений /relatedness/ и роста /growth/.

Мотивация персонала – это процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих; достигается за счет системы различных способов воздействия на персонал.

Обратная связь – информация, получаемая сотрудником в ходе выполнения рабочего задания от менеджера или коллег относительно достигнутых работником результатов.

Обучение персонала – процесс разработки и внедрения программ профессиональной подготовки новых специалистов, а также повышения квалификации и переквалификации работников, включающий в себя освоение новых технологий, стажировки, посещение обучающих семинаров и тренингов, обеспечение новейшей специальной литературой и т.д.

«Обучающаяся организация» – это та, которая эффективно отвечает на вызов изменений бизнес-среды путем создания новых технологий, овладения новыми знаниями и умениями.

Описание работы - это письменный документ, в котором содержится информация о том, что реально делает работник, выполняющий данную работу, как он это делает и в каких условиях выполняется данная работа.

Организационная адаптация – усвоение роли и организационного статуса в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.

Отбор персонала – оценка профессионально-важных деловых и личных качеств кандидатов на вакантные должности; выбор лучших из резерва, созданного в ходе вербовки.

Оценка персонала - система периодической проверки труда сотрудника за отчетный период (месяц, квартал, год), оценка соответствия его квалификации, навыков, отношения к своим обязанностям.

Поиск персонала - это система целенаправленных действий по привлечению на работу специалистов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Привлечение персонала - мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Профессиональная адаптация - характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

Психологический отбор - это принятие решения о пригодности кандидатов к учебной или профессиональной деятельности с учетом требований профессии к психологическим качествам кандидатов на основе результатов психологических и психофизиологических испытаний.

Психологическое консультирование работников – обсуждение с работником какой-то, как правило, эмоционально окрашенной проблемы с целью ее устранения и улучшения психического здоровья.

Психофизиологическая адаптация персонала – это процесс приспособления работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте.

Рабочие задания – метод отбора, позволяющий оценить, как кандидат реально справляется с конкретными заданиями, необходимыми для выполнения основных видов работы; результаты выполнения рабочих заданий /качество работы и способы ее выполнения/ оцениваются экспертами.

Ротация кадров (от лат. rotatio - круговое движение) - метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста. Ротация персонала подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника.

Серийное или последовательное интервью – собеседование в ходе которого с кандидатом беседуют несколько интервьюеров, каждый из которых дает кандидату балльную оценку по стандартной оценочной форме, после чего оценки сравниваются и анализируются; процедура серийного интервью обеспечивает надежность и качество отбора за счет снижения субъективности оценок интервьюеров.

Содержание труда – относящиеся непосредственно к процессу труда условия.

Социально-психологическая адаптация персонала - процесс включения специалиста в новый трудовой коллектив.

Спецификация работы /job specifications/ - документ, который содержит описание работы, а также необходимые требования к потенциальному работнику, такие как знания и умения, а также необходимые личностные качества /интересы, характер, способности, ценности и т.д./.

Стрессовое интервью – метод отбора, направленный на определение особенностей реакций претендента в напряженных ситуациях, которые могут возникнуть в процессе профессиональной деятельности на данном рабочем месте.

Текущее кадров – число уволившихся в течение рассматриваемого периода /обычно года/ сотрудников организации, отнесенное к среднему числу ее работников и умноженное на 100%.

Тесты достижений – метод отбора, который позволяет оценить знания кандидата в конкретной профессиональной области

Управление персоналом – вид деятельности менеджеров, который включает в себя такие функции как – поиск, отбор, обучение, мотивация, контроль, оценка и развитие персонала; психология управления персоналом рассматривает психологические аспекты данных функций.

Человеческий капитал - это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации.

Шок реальности – острое нервно-психическое состояние, которое испытывают новые работники в первые дни пребывания в компании, связанное с различиями между тем, что работник ожидает от своей работы и ее реальным характером

Aida - маркетинговый принцип, который представляет собой последовательность задач донесения до целевой аудитории информационного сообщения: attention - привлечение внимания к рекламному обращению; interest - вызов интереса к рекламе; desire - стимулирование желания узнать больше о вакансии;

Event-рекрутинг – это привлечение кандидатов на вакантные должности с помощью специальных мероприятий, выгодных для компании как с финансовой точки зрения, так и в плане улучшения имиджа. Чаще всего этот метод применяется для привлечения молодых специалистов преимущественно на стартовые позиции, которые не являются привлекательными для профессионалов со стажем.

ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

1. Темы контрольных работ

Тема 1. Роль персонала в современной организации

1. Современные концепции управления персоналом.
2. История эволюции взглядов на роль персонала в управлении организации.
3. Служба персонала и менеджер по персоналу в современной России.

Тема 2. Планирование трудовых ресурсов

1. Цели, задачи и организация кадрового планирования.
2. Внутренний и внешний поиск персонала.
3. Методы поиска и привлечения персонала.

Тема 3. Испытание и отбор персонала

1. Виды интервью.
2. Интервью как метод отбора персонала.
3. Методы отбора персонала.

Тема 4. Развитие персонала

1. Развитие и обучение персонала в современных организациях.
2. Тренинги как форма обучения и развития персонала.
3. Управление карьерой персонала.

Тема 5. Аттестация персонала

1. Методы аттестации персонала.
2. Стратегии управления качеством на японских предприятиях.

Тема 6. Мотивация и стимулирование персонала.

1. Содержательные теории мотивации и их современное использование.
2. Процессуальные теории мотивации и их использование в управлении персоналом.
3. Материальные факторы мотивации персонала.
4. Нематериальные формы мотивации персонала.

Тема 7. Конфликты в организации

1. Конфликты в организации и пути их урегулирования.
2. Переговоры как метод урегулирования конфликтов в организации.
3. Конфликтогенные личности и девиантное поведение работников.

2. Методические указания к контрольным работам

Контрольная работа выполняется студентами на основе самостоятельного изучения рекомендованной литературы, с целью систематизации, закрепления и расширения теоретических знаний, развития творческих способностей студентов, овладения навыками самостоятельной работы с научной, научно-методической, нормативно-правовой литературой, формирования умений анализировать и отвечать на вопросы, поставленные темой работы, делать выводы на основе проведенного анализа. Работы приобщают также студентов к научно-исследовательской деятельности, играют важную роль в их профессиональной подготовке.

Важнейшими требованиями к контрольной работе как к исследованию определенной проблемы являются:

- применение общих и специальных методов научного исследования;
- умение работать с социально-политической, экономической и социологической литературой, проявляя при этом творческий подход к изучаемому материалу;
- достаточно высокий теоретический уровень;
- способность самостоятельно, последовательно, аргументировано излагать изученный материал, критически осмысливать изученные источники.

Процесс подготовки работы можно подразделить на следующие этапы: выбор темы; общее ознакомление с литературой; составление библиографии; углубленное изучение источников; составление плана; оформление готовой рукописи.

Работа над контрольной работой начинается с *выбора темы*. Для этого необходимо ознакомиться со списком тем, предложенных для написания работы при изучении данной дисциплины.

Следует выбрать тему, наиболее интересную для написания, что позволит более творчески подойти к выполнению этой работы. Если ни одна из предложенных тем не заинтересует должным образом, то можно выбрать тему самостоятельно в соответствии с разделами и темами, указанными в рабочей программе данной дисциплины. При этом о своем выборе нужно сообщить преподавателю, ведущему занятия в группе.

Основой всякой работы является *план*. В плане подготовки к написанию работы необходимо: уяснение цели контрольной работы; изучение литературы; написание введения и заключения.

Следующий этап: *составление библиографии* (перечень использованных источников). Значительную помощь в подборе литературы по данной проблеме и составлении библиографии может оказать разработанная и установленная в библиотеке академии информационно-справочная компьютерная программа.

Ценный материал для работы содержится в научных журналах, газетных публикациях, других источниках. Для того, чтобы обеспечить поиск нужного материала в периодических изданиях, необходимо пользоваться их сводным перечнем, публикуемых в последних номерах журналов, каталогами, имеющимися в библиотеках.

Работа включает в себя следующие основные элементы:

- титульный лист;
- содержание с указанием вопросов и страниц;
- основной текст;
- приложение (если есть схемы, таблицы, анкеты и т.д.);
- список использованной литературы (в алфавитном порядке).

Основной текст состоит из введения, основной части, раскрывающей тему контрольной работы, заключения.

Во введении необходимо дать обоснование избранной темы, ее важность, актуальность, сформулировать цели и задачи работы.

Основная часть работы, в зависимости от вида контрольной работы должна включать:

- теоретический анализ проблемы;
- изучение проблемы в современном отечественном и зарубежном опыте;
- анализ опыта деятельности специализированных учреждений;
- практическое исследование по избранной теме и т.д.

Цитаты, приведенные в работе. Все цифровые материалы должны иметь ссылку на источник, вынесенные в подстрочник. Следует точно давать фамилию, инициалы автора, название произведения с обязательным указанием места, года издания и страницы.

На основании анализа и развития темы отдельным разделом формируются «выводы» или «заключение», где может быть отражено собственное отношение к данной проблеме, если это позволяет специфика дисциплины, по которой пишется работа, подводятся итоги с точки зрения: выполнения поставленной цели контрольной работы; возможности продолжения исследований по теме контрольной работы.

Работа должна быть написана грамотно, четко, разборчиво, с выделением абзацев. Обычно она готовится на компьютере, в крайнем случае аккуратно переписывается от руки на листах стандартного формата А4. Поле с левой стороны должно быть не менее 25 мм, с правой стороны – не менее 5 мм, а сверху и снизу – по 25 мм. Все страницы нумеруются по центру сверху. Первая страница (титульный лист) – не нумеруется. Объем контрольной работы должен быть в пределах 13-16 страниц машинописного текста через 1,5 интервала.

На титульном листе контрольной работы указываются:

- название академии, факультета, кафедры, специальности;
- тема контрольной работы,
- фамилия, инициалы студента,
- номер учебной группы и курса, срок обучения;
- номер зачетной книжки;
- фамилия и инициалы преподавателя, проверяющего работу.

За титульным листом идет **оглавление**, в котором необходимо указать план работы: введение, перечень основных вопросов, заключение, список источников и литературы, использованных в работе.

Наиболее типичными недостатками при написании контрольных работ являются следующие:

- неудовлетворительная форма изложения материала – несамостоятельное выполнение работы, т.е. ее текст частично или полностью переписывается из учебных пособий, журналов, статей;
- чрезмерная загруженность цитатами, примерами без достаточного анализа и выводов;
- отсутствие какой-либо составной части работы: плана, введения, заключения, списка использованной литературы и т.д.;
- несоответствие названия работы ее содержательной части;
- плохо отредактированный текст;
- неправильное оформление работы, когда в тексте не выделяются пункты плана, изложенный материал не подразделяется по вопросам, отсутствуют необходимые ссылки на источники или неправильное оформление ссылок, не нумеруются страницы.

Студенты, используя основную и дополнительную литературу, указанную в рабочей учебной программе по дисциплине, в соответствии с учебным планом выполняют контрольные работы по предложенной выше тематике.

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Предмет и задачи психологии управления персоналом. Роль психологии в управлении персоналом.
2. Основные функции и задачи менеджера по персоналу.
3. Основные положения теории человеческого капитала Г.Беккера.
4. Историческое развитие взглядов на роль человеческих ресурсов в производстве.
5. Развитие идей менеджмента в России.
6. Основные факторы, влияющие на планирование трудовых ресурсов.
7. Основные этапы анализа работы.
8. Основные социально-экономические показатели эффективности деятельности организации.
9. Методы сбора информации для анализа работы.
10. Квалификационные требования к персоналу.
11. Источники внешнего поиска персонала.
12. Основные средства поиска персонала.
13. Основные принципы создания объявления о вакансиях.
14. Методы отбора персонала.
15. Основные этапы интервью при приеме на работу.
16. Типы интервью, используемые для отбора кандидатов.
17. Психологические рекомендации по проведению интервью с кандидатом.
18. Биографические методы отбора персонала.
19. Социализация и адаптация новых сотрудников.
20. Понятие «Карьерный якорь». Классификация Э.Шейна.
21. Методы аттестации персонала.
22. Содержательные теории мотивации /А.Маслов, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг/.
23. Процессуальные теории мотивации /В. Врум, С.Адамс, теория Портера-Лоулера/.
24. Основные направления социальной мотивации персонала.
25. Методы обучения персонала.
26. Причины организационных конфликтов. Методы урегулирования конфликтных отношений.
27. Процедура ассесмент-центра.
28. Активные методы обучения персонала.
29. Роль психодиагностических методов в отборе персонала.
30. Виды карьеры.
31. Консультирование персонала по планированию карьеры.
32. Виды адаптации.
33. Методы изучения мотивационного поведения работников.
34. Основные принципы управления карьерой.
35. Аттестация как основной метод оценки работников. Цели аттестации.
36. Обучение вне рабочего места.
37. Обучение на рабочем месте. Наставничество как метод обучения персонала.
38. Основные этапы карьеры.
39. Цели и методы кадрового планирования.
40. Методы управления качеством и производительностью.