*Содержание*

**Модуль № 1.Концепция управления персоналом организации: понятийный, аппарат, теоретические и методологические основы**

1.1 Содержание понятий "кадры", "персонал", "человеческие ресурсы

1.2 Государственная система управления трудовыми ресурсами

1.3 Персонал организации как объект управления. Классификация персонала по категориям работников

1.4 Основные функции управления персоналом

1.5 Основные принципы и цели управления персоналом

1.6 Характеристика понятий: профессия, специальность, квалификация, должность

1.7 Сущность философии организации и философии управления персоналом организации

1.8 Понятие и составляющие концепции управления персоналом

1.9 Подходы к управлению персоналом

1.10 Состав функциональных подсистем в системе управления персоналом организации

1.11 Вопросы для самоконтроля по МОДУЛЮ № 1

**Модуль№2. Оценка персонала и его деятельности**

2.1 Основные понятия

2.2 Методы оценки управленческого персонала в современной компании

2.3 Вопросы для самопроверки по МОДУЛЮ №2

**Модуль№3. Кадровая политика организации**

3.1 Положение о подразделении, личностная спецификация: понятие, содержание, назначение

3.2 Факторы, влияющие на кадровую политику

3.3 Виды кадровой политики организации

3.4 Цели и задачи КП

3.5 Основные составляющие стратегии управления персоналом

3.6 Планирование и прогнозирование потребности в персонале

3.7 Основные этапы кадрового планирования

3.8 Цели и задачи кадрового планирования

3.9 Структура типового оперативного плана кадрового планирования

3.10 Уровни планирования

3.11 Человек как объект управления

3.12 Типология управленческого персонала

3.13 Зарубежная практика материального стимулирования при управлении наиболее талантливыми работниками

3.14 Вопросы для самоконтроля по МОДУЛЮ № 3

**Модуль № 4. Мотивирование деятельности персонала**

4.1 Мотивация как постоянный и переменный фактор

4.2 Способы мотивации

4.3 Мотивация отстающих работников

4.4 Экономическая мотивация

4.5 Контроль деятельности персонала

4.6 Вопросы для самоконтроля по МОДУЛЮ № 4

**Модуль № 5. Модели поведения руководителей, типы руководителей, стили руководства персоналом**

5.1 Функции руководителя

5.2 Модели поведения руководителей

5.3 Стили управления

5.4Анализ концепций личности руководителя

5.5 Социальные характеристики личности современного руководителя

5.6. Вопросы для самоконтроля по МОДУЛЮ № 5

**Модуль № 6. Природа конфликта в организации**

6.1 Сущность конфликта

6.2 Типы конфликта

6.3 Причины конфликта

6.4 Структура трудовых конфликтов

6.5 Последствия конфликта

6.6 Управление конфликтной ситуацией

6.7 Структурные методы

6.8 Межличностные стили разрешения конфликтов

6.9 Вопросы для самоконтроля по МОДУЛЮ № 5

***Литература***

**Модуль№1. Концепция управления персоналом организации: понятийный, аппарат, теоретические и методологические основы**

**1.1 Содержание понятий "кадры", "персонал", "человеческие ресурсы"**

Кадры – это социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы предприятия, региона, страны. В отличие от трудовых ресурсов, объединяющих все трудоспособное население страны (как занятых, так и потенциальных работников), понятие "кадры" включает в себя постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с различными организациями. Персонал – это весь личный состав учреждения, предприятия, организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам (например, обслуживающий персонал). Иными словами, основные характеризующие составляющие понятия "кадры" – постоянство и квалификация работников – для понятия "персонал" не являются обязательными. Персоналом называют постоянных и временных работников, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда .человеческие ресурсы представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем человеческого фактора развития общественного производства.

**1.2 Государственная система управления трудовыми ресурсами**

- совокупность органов государственной законодательной, исполнительной и судебной власти и управления, централизованно регулирующих основные социально-экономические отношения в стране, а также методы управления и механизм их использования. В ее задачи входит: принятие законов, контроль за их исполнением, выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений в стране, охватывающих вопросы оплаты и мотивации труда, регулирования занятости и миграции населения, трудового законодательства, уровня жизни и условий труда, организации труда и конфликтных ситуаций и т. д. Законодательная власть осуществляет принятие законов, содержащих обязательные правила поведения, в том числе в области социально-трудовых отношений. Она представлена Федеральным Собранием в лице двух палат - Совета Федерации и Государственной Думы. Исполнительную власть представляет Правительство РФ, формируемое Президентом. Правительство обеспечивает осуществление Конституции РФ, федеральных законов, нормативных указов Президента в области социально-трудовых отношений на практике. Судебные органы осуществляют правосудие: наказание нарушителей, разрешение проблем, конфликтов, связанных с применением трудового законодательства. Судебную власть представляют суды: Конституционный, Верховный, Высший Арбитражный, федеральные суды, а также Министерство юстиции РФ.

**1.3 Персонал организации как объект управления. Классификация персонала по категориям работников**

Классификация персонала организации по какому-либо признаку: в зависимости от профессии или специальности работника (функциональный признак); от занимаемой должности (административно-правовой); в зависимости от роли работника в процессе принятия решения (технологический); по характеру труда. В РФ базовой является классификация по категориям работников, предложенная в 1980-х гг. и развитая в условиях рынка труда. Эта классификация предусматривает выделение двух основных К. п. по их участию в процессе производства или управления: рабочих и служащих. Рабочие, или производственный персонал, делятся на основных и вспомогательных. Служащие, или управленческий персонал, делятся на руководителей (директор, генеральный директор, президент, начальник отдела, заместитель директора, начальник цеха, мастер и др.); специалистов (экономист, бухгалтер, юрист, инженер, психолог и др.); технических исполнителей (машинистка, оператор, курьер, кладовщик, официантка и др.). Деление персонала организации на категории проводится в соответствии с "Тарифно-квалификационными характеристиками общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых должностей рабочих" и является обязательным для предприятий бюджетной сферы. Может применяться и для организаций других секторов экономики.

**1.4 Основные функции управления персоналом**

Цели организации характеризуются тремя признаками: они отражают желаемые состояния в будущем; они обозначают эти состояния конкретно и отличаются от индивидуальных целей тем, что обладают свойством, обязательным для всех работников предприятия; их официально утверждают, а руководство предприятия одобряет. Цели выполняют три функции: управления, координации и контроля. Планирование, прогнозирование, организация, руководство, контроль. Всё согласованно и поэтапно.

**1.5 Основные принципы и цели управления персоналом**

Цели организации характеризуются тремя признаками: они отражают желаемые состояния в будущем; они обозначают эти состояния конкретно и отличаются от индивидуальных целей тем, что обладают свойством, обязательным для всех работников предприятия; их официально утверждают, а руководство предприятия одобряет.

Принципы управления персоналом - теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

В РФ традиционно распространены:

- принцип единства распорядительства;

- принцип отбора, подбора и расстановки кадров;

- принцип сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;

- принцип контроля исполнения решений и др.

В западных корпорациях используются:

- принцип пожизненного найма;

- принцип основанного на доверии контроля исполнения заданий;

- принцип консенсуального принятия решений и др.

Система методов управления персоналом: классификация, особенности применения.Административные методы (базируются на власти, дисциплине и взысканиях), экономические, социально-психологические методы. Различают пять основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность. Формирование подразделений ("команд") на основе психологического соответствия сотрудников; комфортный психологический климат в коллективе; формирование личной мотивации людей исходя из философии предприятия; минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений); разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников; рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования, формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников

**1.6 Характеристика понятий: профессия, специальность, квалификация, должность**

***Профессия*** — род трудовой деятельности человека, предмет его постоянных занятий, а также свидетельство наличия у него знаний и умений, опыта, позволяющих квалифицированно выполнять данный вид работ.

***Специальность -*** вид занятий в рамках одной профессии, требующий конкретных знаний, умения и навыков, приобретенных в результате образования и обеспечивающих постановку и решение профессиональных задач. лат. Special – вид.

***Квалификация*** - степень профессиональной подготовленности к выполнению определенного вида работы. Различают квалификацию работы и квалификацию работника***.***

***Должность*** - служебное положение работника, определяющее круг его полномочий и ответственности; может быть занимаемой постоянно и замещаемой, занимаемой временно, а также замещаемой периодически, по конкурсу.

**1.7 Сущность философии организации и философии управления персоналом организации**

Философия организации — это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации. Сущность философии управления персоналом организации заключается в том, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. Иначе говоря, созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений в организации; каждый сотрудник может полностью использовать свои навыки: каждый работник имеет возможность играть активную роль в принятии важных производственных решений; работники пользуются адекватными и справедливыми компенсациями; созданы безопасные и здоровые условия груда.

**1.8 Понятие и составляющие концепции управления персоналом**

***Концепция управления персоналом*** – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Сущность концепции: на сегодня важнейшим фактором устойчивости, конкурентоспособности и процветания предприятия является формирование человеческого фактора, а на Западе называется человеческим капиталом.

**1.9 Подходы к управлению персоналом**

***Стратегический подход***: Этот подход связан с долгосрочной стратегией организации и стратегическим управлением. В основе данного подхода лежит модель процесса стратегического управления (оценка организации в соответствии со SWOT-анализом, определение

стратегических целей и стратегии организации, выполнение стратегии организации, контроль при обязательности обратной связи и повторяемости цикла).

***Системный подход.*** Данный подход рассматривает организацию в качестве системы в рамках внешнего окружения, а управление персоналом должно комбинировать социальные и технологические процессы с целью трансформации всего входящего и исходящего по отношению к среде. Системный подход в то же время определяет управление персоналом как часть, компонент системы управления организации, которая выступает как комплекс взаимодействующих элементов: субъектов и объектов, процессов, отношений, образующих

качественно определенную организационную целостность. С другой стороны, управление персоналом организации – самостоятельно функционирующая и должным образом организованная подсистема, в которой функционируют свои объекты и субъекты управления,

складываются свои управленческие отношения, определяются и реализуются конкретные задачи по формированию, развитию и рациональному использованию человеческого ресурса. Одновременно система управления персоналом, будучи компонентом управления всей

организации, взаимодействует со всей окружающей ее средой, учитывает и удовлетворяет ее интересы. Она функционирует в рамках общепринятых в окружающей среде принципов, а также принципов и норм, определяющих основы управления персоналом. Управление

персоналом также может быть и самостоятельно функционирующей системой кадровой работы, включающей в себя реализацию конкретно- специфических задач, механизмов, технологий.

***Комплексный подход.*** Необходимо учитывать экономические, организационные, психологические аспекты управления в их взаимосвязи и взаимозависимости. Если упускается один из этих аспектов управления, то проблема не может быть разрешена.

***Интеграционный подход***. Происходит исследование и усиление взаимосвязей между уровнями управления по вертикали и субъектами управления по горизонтали.

***Маркетинговый подход***. Ориентация на посетителя, потребителя, клиента.

***Функциональный подход***. Управление персоналом – совокупность функций, которые выполняют отделы руководства человеческими ресурсами, кадровые службы.

***Процессный подход***. Рассмотрение функций управления персоналом как взаимосвязанные и взаимообусловленные.

***Динамический подход***. Выявление причинно-следственных связей, соподчинение в развитии, ретроспективный и перспективный анализ.

***Нормативный подход***. Установление нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента.

***Административный подход***. Регламентация функций, прав, обязанностей в нормативных документах/актах: приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения.

***Поведенческий подход***. Оказание помощи персоналу в осознании своих возможностей, способностей на основе научных методов управления.

***Ситуационный подход***. Применяемость различных методов управления персоналом определяется конкретной ситуацией. Ситуационно обусловленные трудовые отношения при этом определяются:

• структурой деловых качеств личности,

• состоянием личности (спектром ее целей, психофизиологическими особенностями духовными качествами),

• квалификацией сотрудников в соответствии с требованиями к занимаемой должности,

• знанием ситуации и перспектив развития,

• оплатой труда, вознаграждением и перспективами дальнейшего роста заработной платы,

• структуризацией и разделением труда,

• организацией условий труда,

• межличностными коммуникациями,

• стилем управления,

• объективным состоянием условий жизни сотрудников в зависимости от экономической, политической, социальной ситуации в стране.

**1.10 Состав функциональных подсистем в системе управления персоналом организации**

Система управления персоналом - система, в которой реализуются функции управления персоналом организации. Система управления персоналом включает: подсистему общего и линейного руководства; подсистему планирования и маркетинга персонала; подсистему найма и учета персонала; подсистему трудовых отношений; подсистему условий труда; подсистему развития персонала; подсистему мотивации поведения персонала; подсистему социального развития; подсистему развития организационных структур управления; подсистему правового обеспечения; подсистему информационного обеспечения. В крупных организациях функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации.

**1.11 ВОПРОСЫ для самоконтроля по МОДУЛЮ № 1**

1.Содержание понятий "кадры", "персонал", "человеческие ресурсы"

2.Основные признаки классификации персонала по категориям работников.

3.Основные принципы управления персоналом.

4.Основные функции управления персоналом.

5.Принципы управления персоналом в РФ.

6.Принципы управления персоналом в западных странах.

7.Методы управления персоналом.

8.Приведите примеры экономических методов управления персоналом.

9.В чем заключаются социально-психологические методы управления персоналом.

10.Приведите примеры административных методов управления персоналом.

11.Характеристика понятий: профессия, специальность, квалификация, должность.

13.Сущность философии организации и философии управления персоналом организации.

14Какие существуют подходы к управлению персоналом.

15.В чем заключается комплексный подход в управлении персоналом.( примеры)

16. В чем заключается интеграционный подход в управлении персоналом

17. В чем заключается маркетинговый подход в управлении персоналом

18. В чем заключается функциональный подход в управлении персоналом

19. В чем заключается процессный подход в управлении персоналом.

20. В чем заключается динамический подход в управлении персоналом

21. В чем заключается нормативный подход в управлении персоналом

22. В чем заключается административный подход в управлении персоналом

23. В чем заключается поведенческий подход в управлении персоналом

24. В чем заключается ситуационный подход в управлении персоналом

**Модуль№2. Оценка персонала и его деятельности**

**2.1 Основные понятия**

***Оценка***– результат соизмерения, сравнения познаваемого с тем, что может выступать в качестве эталона, то есть, известного, познанного или представляемого человеком. Это процесс установления качества предмета или объекта оценки.

Система оценки включает в себя субъекты и объекты оценки, а также методы и средства предоставления информации о предмете или объекте

**Субъекты оценки.** В зависимости от того, кто проводит оценку, выделяют: индивидуальную, групповую, экспертную оценку, а также

***Объект, предмет оценки***. В зависимости от того, кто или что подлежит

оценке, выделяют оценку личностных характеристик, процесса и результатов деятельности.

Средства предоставления информации о предмете или объекте оценки могут быть вербальные (словесные – письменная характеристика), знаковые и графические, комбинированные.

Система оценки персонала оформляется в виде внутреннего документа, утвержденного руководителем организации или помощником, на которого возлагается ответственность за работу с персоналом. В этом документе излагаются организационные и методологические основы работы по оценке персонала.

**Задачи, решаемые с помощью оценки персонала:**

- оценка кандидатов при приеме на работу

- соответствие работников требованиям рабочего места, должности

- эффективность труда работников для установления уровня оплаты и форм стимулирования

- оценка сотрудников для формирования резерва и планирования профессионально – квалификационного продвижения, карьеры

- оценка лидерских и профессиональных качеств при подборе людей на ключевые позиции в управлении предприятием

- оценка профессиональных знаний и навыков сотрудников для организации системы внутриорганизационного обучения

- оценка качества работников при необходимости смены вида деятельности, профессии в связи с состоянием здоровья, переориентации производства и высвобождением персонала.

С позиций приоритетности внешних и внутренних источников найма и отбора, а также характера выдвигаемых к кандидату критериев в мировой практике наиболее часто встречаются две концепции оценки кандидатов:

***Японская модель оценки.*** При найме производится тщательная и всесторонняя оценка кандидата, основное внимание обращается на его личные качества и способности: исполнительность, сообразительность, ответственное отношение к порученным заданиям, умение находить общий язык с разными людьми, способность к обучению. Цель – отобрать из имеющихся кандидатур наиболее надежного человека с достаточным интеллектуальным потенциалом и высокими моральными качествами. После приема на работу уже идет овладение конкретными профессиональными навыками в соответствии с принятыми на фирме/организации программами развития персонала, рассчитанными на формирование квалифицированных и разносторонних по профилю работников, которые будут трудиться в фирме в течение длительного времени.

***Американская модель оценки***. Наблюдается высокая мобильность рабочей силы, «открытость» организации для пополнения потребности в кадрах за счет внешнего рынка труда. При оценке кандидатов первостепенными являются требования рабочего места (должности), на которое целенаправленно подбирается сотрудник. Основное внимание уделяется: специализации и уровню профессионального образования, имеющимся навыкам, опыту, отдельным дополнительным требованиям, вытекающим из специфики рабочего места – умению водить автомобиль, знать определенные компьютерные программы, владеть иностранным языком. То есть, упор делается на профессиональные и деловые качества. Оценка личных качеств играет второстепенную роль. Фирма стремиться подыскать готового

специалиста, отвечающего конкретным требованиям. Для принятых в организацию сотрудников действует система оценки, ориентирующая и ориентированная на высокую трудовую отдачу и дальнейший профессиональный рост.

***В России применяются обе модели.*** Даже в рамках одной организации в зависимости от контингента работников может применяться как первая, так и вторая модели: для профессий, относящихся к массовым видам деятельности, мобильность которых высока, используется американский вариант. Для всех тех видов деятельности, где идет формирование кадрового ядра – японский.

В любом случае, при любой модели оценки, следует соблюдать определенные требования к самой системе оценки:

• процедура оценки применяется ко всему персоналу, а не к отдельным категориям или конкретным лицам, при этом, руководители и сотрудники выступают как в роли оцениваемых, так и в роли оценивающих

• проведение оценки должно быть регламентировано установленными правилами (периодичность, порядок процедуры, оценочная документация)

• оценка производится на соответствие определенным нормам и стандартам, которые доводятся до работников не к моменту осуществления оценочных мероприятий, а заранее – к началу того

периода, за который проводится оценка

• оценка – не «карательная» операция, а диалог, необходимый работнику и администрации

• методы оценки должны быть адекватными тем задачам, которые решаются с их помощью, обеспечивать необходимую достоверность, ими необходимо грамотно пользоваться всем участникам оценочного процесса.

• Для различных категорий персонала, функциональных и квалификационных групп формируется свой специфический набор критериев и оценочных показателей, наиболее значимых для соответствующего вида деятельности.

В процессе оценочной деятельности необходимо четко определить:

 - кого оценивать: какие группы с точки зрения однородности выполняемых функций подразделений, весь персонал

(руководители, сотрудники, научно-технический персонал.)

- что является объектом оценки: результаты труда, профессиональные навыки, личные качества/способности

- виды оценки: текущая (аттестация, квалификационный экзамен); оценка, проводимая при назначении на должность или должностном перемещении

- подходы: формализованные (анкетирование, тестирование в форме оценочных листов или аттестационных листов), неформализованные (собеседование, групповая дискуссия, наблюдение)

- с помощью, каких критериев и методов:

***Основные критерии***:

***профессиональные*** (знания, умения, опыт, квалификация),

***Деловые*** (организованность, ответственность, инициативность, эффективность деятельности), ***Морально-психологические*** (самооценка, честность, справедливость, психологическая устойчвость),

***Интегральные*** (авторитет, состояние здоровья, общая культура, культура речи и мышления)

***Основные методы*** – прямое изучение личности (тесты, анкеты,интервью, биографический метод, самооценка, самоанализ), экспертное заключение, оценка сослуживцев, начальства ,включенное наблюдение, направленное интервью, психофизиологические и медицинские методы(темперамент, состояние нервной системы), профессиональное перемещение и личностный рост человека, стажировки, конкурс, аттестация, профессионально- квалификационный экзамен.ктооценивает: непосредственный руководитель, коллеги, подчиненные, самооценка, независимые эксперты

- каким образом на основе разнокачественных оценочных характеристик формируется комплексная оценка, которая используется при принятии решений по отбору или карьерному развитию

- каково распределение ролей при проведении оценки: что делает кадровая служба, что – руководитель структурных подразделений, что рядовые сотрудники, что члены комиссии

- какая требуется документация, какие сведения оглашаются, какие нет, как сотрудник может ознакомиться с этими документами и высказать свое согласие или несогласие.

**2.2 Методы оценки управленческого персонала в современной компании**

Изменения в политико-экономической жизни страны, а также такие экономические факторы, как значительное усиление конкуренции, необходимость привлечения новых технологий, появление личной ответственности руководителей организаций, привели к тому, что резко повысилась необходимость в современных и квалифицированных менеджерах. В настоящий момент сильный управленческий персонал компании - ее конкурентное преимущество перед другими фирмами, приносящее дополнительную прибыль. Именно на менеджеров ложится основная ответственность по достижению целей деятельности предприятия, направленной на получение прибыли. Необходимость временных и финансовых затрат на развитие персонала очевидна. Но также понятно, что руководство, осуществляя вклады в трудовой коллектив, естественно, хотело бы видеть результат этих вкладов - повышение эффективности труда.

***Менеджеры*** - это одна из самых «дорогих» групп персонала в организации, которая, если компания хочет оставаться конкурентоспособной, требует значительных временных и финансовых затрат. Поэтому руководство компаний заинтересованно в оценке менеджмента как в демонстрации результатов своих вложений.

Оценка менеджеров имеет особое значение в силу значимости их работы. Многие методы оценки и подходы, которые используются сегодня, сложились уже в прошлом веке (Ф. У. Тейлор, А.Файоль и др.). В то же время эволюция этих методов происходит постоянно. Рассмотрим три наиболее интересных подхода к оценке управленческого персонала: гуманистический, ситуационный и деятельностный.

***Гуманистический подход к оценке руководителей*** - сущность подхода состоит в том, чтобы раскрыть все лучшие стороны, успехи в труде оцениваемого руководителя, в тактичной форме указатьнедостатки в работе, сосредоточив основное внимание на истоках, предложить средства преодоления недостатков, а если они существенны, то предложить другую деятельность, в большей степени соответствующую индивидуальным особенностям оцениваемого руководителя.

Оценка должна формироваться как "перебор" различных вариантов наилучшей творческой деятельности, быть связанной с проблемами профессионального совершенствования работника и перспективами его профессионального роста.

Лучший способ переориентировать работника с обесцененных представлений о некоторых своих профессиональных возможностях на перспективное их проявление в других условиях деятельности - это организованное обучение работника.

***Ситуационный подход к оценке руководителей*** - принцип анализа деятельности в ситуациях. Именно ситуации определяют деятельность руководителя, именно на них он стремится воздействовать. Ситуации в деятельности руководителя представляют собой определенные соотношения средств труда, предметов труда и людей - участников производства, объединенных совместной деятельностью.

Ситуация представляет собой некий характерный фиксированный момент в непрерывном процессе управленческой деятельности, некоторое временное устойчивое соотношение условий и обстоятельств, складывающихся в результате предыдущих изменений.

Главная особенность ситуаций состоит в том, что одни и те же ситуации могут возникать на совершенно различных объектах управления. Эта особенность связана с тем, что суть ситуации определяется не столько ее элементами, компонентами, составляющими ситуацию, сколько отношениями между этими элементами.

Итак, в процессе деятельности руководителя, какой бы тип управления он не осуществлял, выделяется та или иная часть реальности, включающая людей, предметы и средства труда в их отношении к целям управления. Это динамическое меняющееся целое представляет собой управленческую ситуацию - единицу анализа и управленческого объекта и деятельности самого руководителя.

В качестве основного способа выявления актуальных ситуаций предлагается социологический метод. Он основывается на активном вовлечении в процесс отбора ситуаций широких слоев трудового коллектива, и позволяет учесть традиции, привычки, обычаи, сложившиеся в коллективе, которые могут порождать различного рода барьеры, препятствовать выявлению проблем, действительно тревожащих коллектив и препятствующих выполнению поставленных перед ними задач.

***Деятельностный подход к оценке труда руководителей*** - Среди существующих в рамках деятельностного направления подходов к оценке можно выделить два наиболее распространенных, в русле которых выполняется большинство исследований. Первый можно определить как личностно-опосредованный, а второй как непосредственно-деятельностный .

Примером первого является подход, опирающийся на "теорию качеств". Согласно ему, успешная или неуспешная деятельность руководителя связывается с наличием у него определенных личностных качеств. Конечно, трудно отрицать существование связи между особенностями личности руководителя и его работой. Такая связь существует и является действительно значимой для результатов его труда. Но на современном этапе развития науки об управлении и психологической науки установить достаточно надежно эти связи не представляется возможным.

Метод оценки труда руководителя, опосредованный качествами его личности, может существовать только как вспомогательный, для решения лишь определенного круга задач, связанного в основном с формированием резерва на выдвижение и работой с уже сформированном резервом.

Сущность второго подхода составляет оценка труда непосредственно по деятельности. К сожалению, на сегодняшний день он разработан значительно меньше, чем подход опосредованной оценки, основанной на теории качеств. Реализация этого подхода затруднена набором характеристик деятельности руководителя, которые могли бы быть положены в основу оценки его труда.

Оценка труда может проводиться на основе осуществления управления руководителем, на основе результатов его деятельности, а также носить комплексный характер, то есть соединять в себе оценку выполнения процессов управления и оценку результатов труда. По мнению некоторых исследователей, наиболее перспективным представляется третий вариант подхода к оценке на основе деятельностного принципа, носящего комплексный характер.

Оценка процессуальной стороны работы руководителя привлекает тем, что позволяет реализовать нормативный подход, что даст возможность как бы алгоритмизировать и сам процесс оценки. Однако оценка на основе выполнения процессов имеет те же, по существу, недостатки, что и оценка по качествам. Выполнение процессов точно в соответствии с нормами не всегда обеспечивает нужный и планируемый результат.

Второй результат оценки труда непосредственно по деятельности представлен в подходе к оценке по результатам работы руководителя. На первый взгляд, этот подход представляется бесспорным, наиболее объективным и показательным. Но на этом пути его реализации возникают весьма серьезные трудности. Что считать результатом деятельности руководителя? Что подлежит оценке?

Недостаточная разработанность этих проблем приводит к тому, что появляются попытки оценить результаты труда руководителя как-то иначе, не через итоги производства. Предпринимались попытки оценивать труд руководителя с помощью количества информации, перерабатываемой руководителем. Но здесь возникают труднопреодолимые сложности. Во-первых, информацию можно оценить только формально, во-вторых, неясно, как соизмерить информацию различного содержания, осуществить редукцию видов информации, в-третьих, практически невозможно в этом случае сравнить результаты работы различных руководителей.

Есть попытки проводить оценку по затратам времени. Однако на сегодняшний день возможности нормирования управленческого труда весьма ограничены.

В чистом виде результат труда руководителя представлен как управленческое решение. В идеальной форме управленческое решение одновременно содержит и предполагаемый материализованный результат деятельности. И если оценивать стороны труда, связанные с возможностями продуцировать идеи и обосновывать их, то решения, принимаемые руководителем, достаточны для этого. Однако, оценивая только решение, невозможно получить достаточное представление о тех результатах деятельности, которые вытекают из характера взаимосвязи, взаимодействия руководителя с исполнителем. Между тем, именно этот элемент управления нередко предопределяет успех реализации принятого во всех отношениях оптимального решения.

Чаще всего в практике управления оценка работы руководителя осуществляется на основе результатов выполнения возглавляемым им коллективом заданий. Но такие показатели не исчерпывают всех сторон деятельности руководителя. Кроме того, такой подход скрывает сам процесс выполнения заданий.

Третий вариант оценки непосредственно по деятельности включает в себя и процесс, и результат. Теоретически он представляется наиболее целесообразным, но до настоящего времени не реализован в полном объеме из-за своей сложности.

Как справедливо отмечает Г.Х.Попов, «хотя схема формирования комплексной оценки руководителя достаточно ясна, практически пока что её реализовать достаточно трудно» . Безусловно, что трудности реализации комплексного подхода к оценке во многом объясняются сложностью выбора исходной единицы анализа руководителя.

Важнейшим требованием к такой единице анализа является сочетание и процессуальной, и результативно-материализованной, т.е. целевой сторон деятельности руководителя. Кроме того, она должна быть достаточно универсальной для того, чтобы отразить в себе деятельность, связанную с различными по своей сущности объектами труда руководителя (например, социальными, техническими, технологическими и т.п.).

Описав основные интересующие нас подходы к оценке управленческого персонала, перейдем к описанию наиболее интересных методов оценки менеджеров.

Основные методы оценки управленческого персонала (менеджеров)

В российской и зарубежной литературе можно найти достаточно большое количество методов оценки персонала, которые либо уже адаптированы в той или иной степени под управленцев и декларируются как «методы оценки менеджеров», либо могут быть адаптированы. Разные авторы предлагают разные основания для выделения тех или иных методов, такие как оценка личностных качеств, оценка исполнения, оценка результатов труда и пр.

Мы рассмотрим наиболее современные и перспективные в настоящий момент методы оценки менеджмента для западных компаний (или которые могут быть адаптированы под менеджмент), опишем достоинства и недостатки каждого из них и обоснуем выбор нами метода компетенций. В данном разделе нами будут рассмотрены следующие методы:

***Центр оценки; BARS; оценка в рамках МВО (Управление по целям); метод "360°"; метод компетенций.***

***Центр оценки (assessment-center)*** достаточно широко используется в США и Западной Европе для оценки, отбора, обучения персонала и, прежде всего, менеджеров различного уровня. В России этот метод пока используется в единичных случаях.

Центр оценки (далее - ЦО) представляет собой метод множественного оценивания. Существенной особенностью ЦО является использование в нем «ситуационных упражнений», моделирующих реальную профессиональную деятельность. Структура упражнений приближена к задачам, возникающих в реальной профессиональной деятельности и, в частности, управленческой.

ЦО помогает организации выработать определенную систему подбора новых сотрудников. Данный метод дает возможность сотрудникам развивать свои умения и навыки, получать новый профессиональный опыт.

Среди недостатков данной процедуры обычно выделяют следующие:

- Успешность применения результатов оценки зависит от стабильности внутри фирмы.

- Характер оценки в большей степени описательный, чем прогностический.

- Наибольшая надежность достигается в прогнозировании негативных результатов.

- Сравнительно большие временные и финансовые затраты.

Несмотря на сложность и недостатки, методика привлекает внимание своей нетрадиционностью, она как бы стоит в стороне от привычных методик оценки менеджеров, что позволяет, по крайней мере, рассматривать ее в качестве одного из многих оснований, на которые стоит опираться при разработке методики оценки менеджеров.

***Рейтинговые шкалы, привязанные к поведению/BARS (behaviorally anchored rating scale (BARS)),*** представляют собой комбинацию методов критических случаев и рейтингов.

Несмотря на то, что разработка BARS может занимать больше времени, чем разработка других методов оценки, у нее есть важные преимущества:

- более точный способ оценки: результирующая BARS - хороший способ оценки исполнения обязанностей;

- более четкие нормы: критические случаи на шкале помогают выяснить, что понимается под «очень хорошим», «среднем» исполнением обязанностей на работе и т.д.

- обратная связь: использование критических случаев может быть полезным при обеспечении обратной связи с оцениваемыми людьми.

- постоянство: оценки по BARS относительно постоянны и надежны.

***Оценка в рамках Management by Objectives (Управление по целям)*** - заключается в постановке специфических измеряемых целей для каждого из работников и периодическое обсуждение прогресса на пути достижения этих целей. Однако МВО почти всегда подразумевает всеобъемлющую программу оценки и постановки целей, которая включает в себя установление целей организации, отдела, обсуждение целей отдела, определение ожидаемых результатов, проверку исполнения обязанностей и обеспечение обратной связи.

Использование МВО связано с тремя проблемами.

Во-первых, формулирование неясных, неизмеряемых целей. Постановка цели, такой как «будет делать хорошую работу при обучении», бесполезна. С другой стороны, «четверо подчиненных будут повышены в течение года» - уже измеряемая цель.

Во-вторых, МВО занимает много времени. Постановка целей, измерение прогресса и обеспечение обратной связи могут занять несколько часов в год на одного работающего (сверх уже потраченного времени на оценку подчиненного).

В-третьих, постановка целей начальника с подчиненным иногда превращается в « перетягивание каната». Знание работы и личные способности при этом не важны. Для мотивации исполнения обязанностей цели должны быть справедливыми и достижимыми.

К сожалению, данный метод также не может применяться нами для оценки менеджеров среднего звена, главным образом опять в связи с проблемой отсутствия достаточного количества времени. Тем не менее, многие современные компании, с успехом используют данный метод применительно к оценке менеджмента среднего и высшего уровней.

***Метод <360°>*** - этот метод часто называют экспериментальным и нетрадиционным, поскольку распространяться в нашей стране он стал достаточно недавно и широкого применения пока что не получил.

При <360° оценке> сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Особенно данный метод интересен именно для оценки менеджеров, поскольку и руководители, и коллеги-менеджеры, и подчиненные у данной категории сотрудников имеются. Однако использование данного метода сопряжено с определенными проблемами для организации. Прежде всего, расширение состава сотрудников, оценивающих данного работника, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим оцениваемым. Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, объяснить оцениваемому человеку, также может стать источником обид и конфликтов.

***Метод компетенций*** - берет свое начало с исследований американского психолога Дэвида Мак-Клелланда, который определил компетенции как «такие характеристики людей, которые с одной стороны могут быть измерены, с другой - позволяют отличить работников, показывающих высокие результаты, от работников, показывающих низкие результаты в работе» .

Наиболее интересное и современное, на взгляд автора, определение компетенций таково: компетенции - это «готовность и способность сотрудника регулярно демонстрировать определенную составляющую производственного поведения, ожидаемого компанией».

Менеджерские компетенции обычно подразделяются на 2 вида: *базисные менеджерские компетенции (специфичные для каждого менеджера) и ключевые менеджерские компетенции (общие для всех менеджеров).* Суть метода компетенций, как метода оценки менеджеров (среднего звена), состоит в том, что для каждого менеджера данной компании нужно единожды разработать набор компетенций в соответствии с требованиями, предъявляемыми компанией к данной должности, и далее оценивать по этим компетенциям менеджера независимо от того, поменялся ли человек на данной позиции или нет, при условии неизменности требований к должности. Обычно компетенции оцениваются по порядковой шкале, количество градаций которой варьируется разрабатывающим методику.

Плюсы данного метода состоят в том, что

оценка компетенций позволяет учитывать не только знания, навыки и пр., а также способности и задатки к выполнению той или иной работы; соответствие корпоративной культуре организации;

разработанные требования, выраженные с помощью компетенций, могут быть использованы не только при оценке работника, уже находящегося на данной должности, но и при подборе кандидата в компанию;

данный метод оценки не требует больших временных и материальных затрат

Минусами данного метода можно назвать лишь сложность и достаточно большие временные затраты при разработке уникальной системы компетенций для каждого менеджера, особенно если компания крупная. Но с другой стороны, сделав это один раз (также существует возможность привлечения профессионалов специально под данный проект), отдел по работе с персоналом снимает с себя проблему выбора метода оценки части сотрудников, если набор требований к позиции не будет меняться.

**2.3 Вопросы для самопроверки по МОДУЛЮ №2**

1.В чем заключается суть оценки персонала?

2. Какие наиболее типичны цели проведения оценки для открытой кадровой политики в организации

3.Какие наиболее типичны цели проведения оценки для закрытой кадровой политики в организации

4.Способы оценки управленческого персонала

5.Требования к процедуре оценки управленческого персонала

6.Суть концепций оценки кандидатов встречающихся в мировой практике с позиций приоритетности внешних и внутренних источников найма и отбора, а также характера выдвигаемых к кандидату критериев.

7.Обязательные требования к любой системе оценки персонала

**Модуль№3. Кадровая политика организации**

**Должностная инструкция** — инструкция, указывающая круг поручений, обязанностей, которые должно выполнить лицо, занимающее данную должность на предприятии, фирме. Для эффективного управления необходимо четкое разграничение целей, задач и полномочий, а также ответственности отдельных штатных единиц предприятия. Каждый из упомянутых факторов можно письменно зафиксировать в ходе составления должностных инструкций (ДИ), которые в настоящее время все шире применяются в управленческой практике. Они становятся для руководителей источником сведений о том, кто и за что отвечает. Управление из тяжкого бремени превращается в интересную задачу, решение которой можно найти быстрее и проще. Д.и. помогает оценить соответствие кандидата на должность предъявляемым требованиям (учитывая способности, навыки, знания и опыт).

**3.1 Положение о подразделении, личностная спецификация: понятие, содержание, назначение**

При формировании структуры предприятия необходимо не только определить функции каждой структурной единицы, но и закрепить их в соответствующем документе. Положение о структурном подразделении как раз и является документом, определяющим: порядок создания подразделения; правовое положение подразделения в организационной структуре предприятия; задачи и функции подразделения; права подразделения; взаимоотношения с другими подразделениями предприятия; ответственность подразделения. Разработка такого документа является обязанностью отдела организации и оплаты труда. Однако данное структурное подразделение создается не на всех предприятиях. Поэтому обязанности по разработке положений могут быть возложены на отдел кадров, юридический отдел и пр. Личностная спецификация - документ, описывающий характеристики, которыми должен обладать человек для успешного выполнения работы.

**Правовое обеспечение службы управления персоналом** одна из подсистем системы управления персоналом. Ее роль заключается в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации. Головным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел. В трудовом законодательстве преобладающее место занимают акты централизованного регулирования – Трудовой кодекс РФ, постановления Правительства РФ, акты Минтруда РФ. Основными законодательными актами, регулирующими трудовые отношения, являются: ГК РФ, Трудовой кодекс), Закон РФ "О коллективных договорах и соглашениях", Закон РФ "О занятости населения в Российской Федерации", Закон РФ "О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)". Указ Президента РФ "О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)" и др.

**3.2 Факторы, влияющие на кадровую политику**

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. **Факторы внешней среды** могут быть объединены в две группы: нормативные ограничения, ситуация на рынке труда. **Факторы внутренней среды:** цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности; стиль управления, закрепленный, в том числе, и в структуре организации; условия труда; качественные характеристики трудового коллектива; стиль руководства.

**3.3 Виды кадровой политики организации**

Различают два основания группировки видов кадровой политики: в зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации и в зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. **По** **первому основанию** выделяются следующие виды кадровой политики: **пассивная** (руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом), **реактивная** (руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса; руководство предпринимает меры по его ликвидации, ориентировано на анализ причин, которые привели к возникновению кадровых проблем), **превентивная** (руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации), **активная** (руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы). **Вторым основанием** для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава.

***Открытая -*** организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта.

**Закрытая *-*** организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

**3.4 Цели и задачи КП**

-на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;

- на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка. Основными направлениями кадровой политики являются: прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий; разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач предприятия; разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом; создание современных систем подбора и отбора персонала; проведение маркетинговой деятельности в области персонала; разработка программ занятости; усиление стимулирующей роли оплаты труда; разработка социальных программ и т.д.

**3.5 Основные составляющие стратегии управления персоналом**

Элементами стратегии управления персонала являются: цель деятельности организации; система планирования организации; отношения высших управленческих кадров; организационная структура служб управления персоналом; критерии эффективности системы управления персоналом; ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные); доступность, полнота и обоснованность используемой информации; образование управляющих (всех уровней управления); взаимосвязь с внешней средой. Составляющими стратегии управления персоналом являются: **отбор** персонала, включающий планирование потоков рабочей силы; **оценка** квалификации; **вознаграждение** или, в более широком смысле, возмещение затрат труда в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т.д.**развитие** персонала.

**3.6 Планирование и прогнозирование потребности в персонале**

К задачам кадрового планирования относятся определение цели, стратегии, прогнозирования и установление их взаимосвязи с общей целью и стратегией предприятия; оценка уровня увольняемости и прогноза текучести; прогнозирование спроса персонала на рынке труда; выявление источников кадрового пополнения и оценка внутренних резервов; оценка состояния трудового потенциала; выявление структурных подразделений с наличием избытка или дефицита персонала в целом, а также отдельных специалистов и служащих; установление причин несоответствия требуемого и наличного персонала; разработка программ развития персонала; оценка трудовых функций персонала по количественным и качественным параметрам и исследование трудового потенциала. На практике существуют две точки зрения выбора метода прогнозирования потребности в персонале. Сторонники первого направления считают целесообразным применять самые простые, дешевые методы, другие наоборот – предлагают применять дорогостоящие модели прогноза. Фактически на практике предприятия используют различные методы прогноза численности персонала от самых простых до сложных многофакторных моделей, их выбор зависит от целей, задач, наличия информационной базы данных и возможностей предприятия.

**3.7 Основные этапы кадрового планирования**

Первый этап - анализ стратегического плана организации. Какие цели станут перед организацией в будущем? Второй этап – прогнозирование потребности организации в персонале. Какие подразделения (отделения, отделы и пр.) возникнут в результате реализации стратегии? Какие специальности потребуются? Сколько человек? Какие должностные позиции больше не будут нужны? Третий этап – оценка состояния внутренних трудовых ресурсов организации. Каковы возможности персонала в свете целей, поставленных стратегическим планом? Достаточными ли знаниями, умениями и опытом обладает персонал, чтобы реализовать разработанную стратегию? Четвертый этап – подготовка планов, определение временных рамок решения всего комплекса задач по обеспечению компании необходимыми кадрами. Разработка комплексных планов мероприятий при кадровом планировании имеет своей целью сокращение разрыва между сегодняшней обеспеченностью человеческими ресурсами и будущими потребностями организации

**3.8 Цели и задачи кадрового планирования**

**Задачи:** разработка процедуры кадрового планирования; увязка кадрового планирования с планированием организации в целом; организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации; проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации; содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании; улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

**3.9 Структура типового оперативного плана кадрового планирования**

Собрать информацию о персонале **-**Определить цели планирования деятельности организации - Проверить информацию о персонале на соответствие ее целям планирования деятельности организации - Могут ли быть реализованы цели кадрового планирования - Спланировать потребность в персонале - Спланировать привлечение, адаптацию и высвобождение в персонале - Спланировать использование персонала - Спланировать обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала - Спланировать расходы на персонал организации - Регулярный контроль и развитие отдельных видов планирования.

**3.10 Уровни планирования**

***Стратегическое***(ориентировано на определение долгосрочных целей и направления развития организации*),* ***бизнес-планирование*** (ключевым элементом является бизнес-план, т. е. прогноз доходов и затрат на следующие периоды; исходя из этих планов и составляются прогнозы по подбору персонала *),* ***оперативное*** (затрагивает конкретный уровень задач и заданий; оперирует нормами, количествами, сроками в конкретные периоды времени – умеренное совершенствование вместо пылких инноваций).

**3.11 Человек как объект управления**

Разложим на соответствующие потребности и стимулы каждого человека, побуждающие его к трудовой деятельности. Образ, видения работника как объекта управления определяет применяемую систему управления человеческими ресурсами(ЧР) в организациях. В западном менеджменте существует следующие подходы к модели человека :

***«Человек экономический»*** : основным стимулом для работы является высокий заработок. Совокупность работников организации рассматривается как однородная масса, без выделений специфики категорий. Материальные стимулы играют наиболее важную роль на уровне исполнителей. Для руководителей и специалистов решающее значение приобретают другие мотивы.

***«Человек потребляющий»***: основные мотивы к труду – это стремление к самовыражению, статусу и власти. Недостаток такого подхода – в отсутствие конкретизации понятий и абстракции концепций.

***«Человек иерархический»***: для работников важны свобода индивидуального выбора и самоопределение в социуме. Продвижение по карьерной лестнице создаёт иллюзию роста возможностей, хотя на самом деле большая ответственность лишает человека свободы.

***«Человек профессиональный»*** : основные стимулы – причастность к делам фирмы, признаний достижений работника, участие в принятии решений, стремление к расширению круга своей ответственности.

***«Человек корпоративный»*** : работники должны влиться в организационный механизм фирмы, нормы которой формируют поведение работника. Такая идеология характера для японского менеджмента. Работодатель имеет дело не с рабочими руками, не с отдельными сотрудниками, а с человеком как частью организационного механизма, представляющего собой группу или организацию. Нормы этого механизма влияют на поведение человека.

**3.12 Типология управленческого персонала**

Все современные менеджеры признают важность человеческого фактора в деятельности организации. Тем не менее, в практике управления существует очень большие и неоправданные различия, так как идеи о качестве персонала и роли управления человеческими ресурсами унаследована ими от прежних менеджеров. Зарубежные исследования выделяют шесть типов менеджеров (управляющих, руководителей), последовательно появляющихся в ходе технического и организационного развития промышленности и секторов экономики :

менеджер-автократ;

менеджер-патерналист;

менеджер-бюрократ;

обороняющий менеджер;

менеджер-специалист;

менеджер-системщик.

***Автократический менеджмент:***

Управляющие автократического склада не признавали необходимости в специальном управлении своими подчинёнными. Ключевым элементом управления была власть собственника, не обременённая заботами о стимулировании и удовлетворении работников. Управление сводилось к принудительному труду под угрозой увольнения в случае неподчинения. Философия этого управления состояла в том, что хозяин должен точно указать каждому работнику, что от него требуется, не допуская инициативы подчинённых. По мнению зарубежных специалистов, автократический менеджмент стал основой первых версий «научного управления», так как хорошо согласовывался с господствовавшей в то время «товарной или контрактной теорией труда» - труд можно покупать и продавать как любые материальные ресурсы. Отсюда и распространённые представления о неограниченной занятости и расходуемости кадровых ресурсов. Преодоление этого стиля управления способствовала активная борьба рабочих за свои права и технический прогресс, поставивший проблему трудовой мотивации как предоставление возможностей, а не страх голода.

***Патерналистский менеджмент:***

Постепенно автократическому менеджеру пришло более благожелательное руководство, считавшее свои организации чем-то вроде семей. «Послушные дети» получают «родительские подарки» - жильё от компании, страховки, пенсии и т.д., «плохие» - наказания, часто в виде увольнения. Этот патерналистский подход отчасти обязан своим появлением росту активности профсоюзов после Первой мировой войны.

Разнообразные патерналистские программы не привели к повышению производительности труда и не предотвратили создание профсоюзов. Более того, все компании, известные своими патерналистскими схемами управления, впоследствии стали ареной острых столкновений между рабочими и руководством. Патернализм потерял популярность в США и в других промышленно развитых странах, где рабочие предпочитают права, гарантированные контрактом или силой профсоюзов. Однако он ещё широко распространён в развивающихся странах. В настоящее время их индустриально развитых стран только Япония даёт пример расцвета патернализма в индустриальной системе.

***Бюрократический менеджмент:***

В начале ХХ в. возникло стремление заменить научным управлением сугубо индивидуализированный стиль управления менеджера-собственника, уподоблявшего работника машине. Существующая система зарплаты душила инициативу и не была связана с результатами. Начались эксперименты с самыми разнообразными схемами стимулирования, разработка рациональных технологических инструментов и рабочих приёмов.

Достижения психологов в отборе рекрутов для военной службы, перенесенные в промышленность, позволили создать тесты-оценки личных качеств персонала. Интеграция усилий инженеров и психологов привела к тому, что облегчало подбор персонала.

Всё это создало основу для появления менеджера бюрократического типа. Первые попытки введения рациональных процедур найма сводились к регистрации, для чего и были впервые организованы отделы кадров. Они составляли досье на всех членов организации с информацией о поступлении на работу, образовании, взысканиях, вели учёт рабочего времени для начисления зарплаты, т.е. выполняли функции служб управления ЧР.

Постепенно осуществлялся переход от чистого документирования к формулированию и закреплению соответствующих стратегий и процедур в области управления. Так, были узаконены ставшие сегодня привыкшими правила равной оплаты за равную работу, равенства при приёме в организацию. Кодификация этих правил свела к минимуму случайные и дискриминационные действия.

В большинстве компаний США и промышленно развитых странах Западной Европы доминировала система управления производством с высокой степенью централизации власти, директивным стилем управления (руководства), бюрократизмом, хорошо развитой системой вертикальных линейных связей и практическим отсутствием связей горизонтальных. В подобных условиях компании достаточно эффективно использовали профессиональные знания и навыки своих работников.

Принятые системы стимулирования направлялись на поощрение действий подчинённых, отвечающих требованиям вышестоящего линейного руководителя. Поэтому работники, помышлявшие о карьере, практически всегда соглашались с мнением своего начальника, а все свои усилия направляли на лавирование между инстанциями. Тем самым в компаниях стимулировался образ мышления, тормозящий проявление самостоятельности, подавлялась инициатива, снижалась производительность труда управленческих и инженерно-технических рабочих.

Отрицательные последствия этой системы управления и стимулирования: перегруженность высших звеньев управления текущими задачами, практическая безнаказанность руководителей высшего ранга за допущенные ошибки, недоступность информации, взаимное недоверие между руководителями и подчинёнными, деформация систем оценки персонала и, как общий итог, плохой социально-психологический климат на предприятиях и в организациях, падение эффективности управления.

***Обороняющий менеджмент:***

В 1930 - 1940-х гг. на отделы кадров были возложены функции найма и увольнения, установление зарплаты и порядка продвижения по службе. В центре их деятельности оказались отношения с профсоюзами, проводившими активную политику. Осуществление мероприятий в области занятости компании также поручали отделам кадров. Всё что ограничивало свободу деятельности линейных руководителей, «загоняло их в угол», ставило их в оборонительною позицию, мешало свободе творчества, подавляло инициативу.

В некоторых отношениях этот тип **оборонительного управления** наблюдается и в настоящее время – при растущем давлении со стороны правительства (особенно в форме законодательства в области занятости), женского давления и наступления дискриминируемых меньшинств.

***Специализированный менеджмент:***

Постепенно сфера управления стала объектом растущей специализации. Исследования в области теории административного управления, индустриальной и социальной психологии потрясли упрощённые основы научного управления. Эффективность стала означать нечто большее, чем подбор нужного человека на определенное рабочее место. Центр внимания сместился с индивидуальных характеристик работников на роль групп в формировании трудовых установок и понимания производительности, в сопротивлении изменениям. Объектом изучения стали взаимодействия коллективов и стилей управления. Всё это оторвались от главного дела фирмы – производства.

привело к появлению **менеджера - специалиста**. Методы управления в отдельных областях были доведены до уровня высокого искусства, но в то же время отсутствовала интегрирующая схема управления. Не было полного осознания системности и ситуационности управления. Менеджер-специалист гордился своей технической виртуозностью и научным подходом, но возбуждал подозрения в том, что больше интересуется совершенствованием своей деятельности, а не эффективностью всей системы организации. Это относится и к отделам управления персонала, которые во многих случаях от главного дела фирмы – производства.

***Системный менеджмент:***

В США на развитие новой системы управления ЧР большое воздействие оказала борьба работников за свои права и принятие следующих законов:

О равных правах и оплате труда (1963 г.);

Закон о гражданских правах (1964 г.);

«О профессиональной безопасности и охране здоровья» (1979 г.);

«О пенсионном обеспечении» (1974 г.).

С другой стороны, стали появляться научные бихевиористские теории, доказывавшие, что ЧР можно и нужно «**вкладывать**» средства, так как может принести значительные прибыли для компании.

В странах Западной Европы во второй половине 70-ч гг. изучение японского менеджмента и его сопоставление с американским и собственным европейским опытом способствовало пониманию сущности проблем и недостатков в области управления персоналом и отдельными сотрудниками. Социально - психологические основы мотивации отдельного работника и соответствующие модели управления поведением стали рассматриваться специалистами как наиболее важные источники повышения эффективности всей системы управления производством. Особую значимость для решения производственных и коммерческих проблем компаний, действующих в таких новых и наукоёмких отраслях, как роботостроение, электроника, производство компьютеров, создание программного обеспечения для компьютеров, имеет мобилизация творческого потенциала работников. Работа с людьми, совершенствование трудовых навыков, стиль руководства и взаимоотношений, учёт индивидуальных запросов подчинённых в таких организациях имеют, по мнению специалистов, большее значение, чем правильный выбор стратегий, структур и систем управления. Главное – это создание корпоративной культуры, умелое руководство персоналом, основанное на научных теориях социально -психологической мотивации людей.

***Социалистический менеджмент:***

Идеологически переломленная форма управления ЧР (приоритет не эффективность организации, а, к примеру, воспитание масс) существовала и в СССР. Наряду с попытками внедрения разработанных на Западе методов управления ЧР, применялись методология и практика социального планирования и управления. По мнению многих отечественных специалистов, эта система значительно превосходит существующую за рубежом практику управления ЧР. Но для её применения в современных рыночных условиях требуется значительная корректировка, основанная не только на идеологических, ни и на более оптимальных экономических и управленческих ориентация.

**3.13 Зарубежная практика материального стимулирования при управлении наиболее талантливыми работниками**

В основе эффективного управления человеческими ресурсами в современной рыночной обстановке лежит умело продуманная система стимулирования работников, которая часто бывает более важной чем сам метод управления ЧР установленный в данной организации.

- Как фирмы, специализирующиеся на оказании консультационных и посреднических услуг в области финансов, бухгалтерского учёта, организации контроль и ревизий, привлекают и удерживают наиболее талантливых сотрудников?

- Достаточно ли солидной репутации фирмы или талантливые специалисты могут прельститься более высокооплачиваемой должностью на какой-нибудь венчурной фирме?

- Что правильнее: установить жёсткую систему оплаты труда или платить дополнительно за каждый сверхурочный час?

- Наконец, что нужно сделать для того, чтобы обеспечить быструю адоптацию к особым условиям, характерной для данной фирмы, каждого их новичков?

Пытаясь, вышеперечисленные вопросы, крупнейшая американская частная аудиторская фирма «Прайс Уотерхауз» ввела в 1987 г. новую систему оплаты труда, отменяющую всякие доплаты за сверхурочные работы и вводящую взамен значительные прибавки жалования. Только подготовка перехода на новую систему заняла более года.

- Почему руководство компании сочло необходимо пойти на такие затраты времени и ресурсов, для чего вообще была нужна эта система?

В наиболее концентрированном виде проблема работы с высококвалифицированными, талантливыми и, можно сказать, уникальными специалистами стоит перед организациями, деятельность которых в целом можно отнести к консультационной.

Руководитель службы работы с персоналом компании Ф. Бонсиньоре в своём интервью журналу “Journal of Accountancy” попытался ответить на эти вопросы. По его мнению, главная причина в том. Что при старой системе компания теряла слишком много талантливых работников. Часть их них уходила после нескольких лет работы, а часть – просто не доходила до порога фирмы по пути из колледжа или университета. Проблема усугубилась тем, что способных специалистов в области бухучёта вообще слишком мало и конкуренция за них всегда весьма высока.

Для решения данной проблемы руководство «Прайс Уотерхауз» разработало программу, включавшую четыре элемента. Основным разработчиком и исполнителем программы стал центральный отдел управления ЧР в Нью-Йорке. Активное участие в ней приняли руководители подразделений ЧР всех 11 региональных отделений фирмы. Программа подразумевала резкое изменение «кривой доходов» для более чем 6500 работников – специалистов по бухучёту, налогообложению и специальным «предпринимательским» услугам. Назовём указанные четыре элемента программы:

Значительное повышение зарплаты всем вышеперечисленным категориям работников;

Упразднение всех дополнительных выплат за сверхурочную работу;

Предоставление всем специалистам месячных отпусков (либо соответствующую компенсацию);

Выборочное повышение почасовых ставок за консультации, предоставляемые предпринимателям и менеджерам.

Повышение зарплаты включало среднюю величину ежегодных сверхурочных выплат и было скорректировано на величину инфляции. Реальный прирост составил от 8 до 11 %. Само собой разумеется, что это средняя величина, а размер каждой конкретной зарплаты зависит от индивидуальных достижений отдельного работника. Обязательный дополнительный элемент новой программы – специальные премии, выплачиваемые работникам всех уровней. Премии выплачиваются на основе индивидуальных оценок сотрудников: качества их работы, успехи в разрешении особо сложных задач.

В первый год после введения программы, выдавалось особенно много премий: в переходный период нужно дополнительно создавать положительную мотивацию. Наибольшую критику со стороны оппонентов программы вызвала отмена дополнительной оплаты за сверхурочные часы работы. В условиях, когда хороших специалистов не хватает, считают противники программы, этот шаг может привести к тому, что всё большее число профессионалов будет уходить в финансовые отделы крупных корпораций, в инвестиционные банки. Многочисленные опросы показали, что профессионалы высокого класса считают ниже собственного достоинства торговаться из-за каждого лишнего часа работы. По их мнению, хороший специалист должен успевать выполнять свою работу за обычный рабочий день, а если не успел – то это его проблемы, и он сам приложит все силы для того. Чтобы закончить начатое дело. Таким образом, вопрос оплаты сверхурочных не играет такой уж важной роли, более привлекательным становиться повышение зарплаты в целом. Все партнёры – совладельцы фирмы отнеслись с пониманием к необходимости значительных дополнительных затрат. Более того, все они признают, расходы по увеличению заработной платы сотрудников – это лишь часть общих затрат. В дальнейшем надо будет инвестировать значительные средства в разработку и реализацию новой концепции развития фирмы, поиск новых видов оказываемых ею услуг, совершенствование внутриорганизационного климата. Часть средств, необходимых для покрытия расходов по увеличению зарплаты, будет получена благодаря повышению не 3% стоимости консультационных услуг «Прайс Уотерхауз» в области налогообложения и предпринимательского финансирования. Остальная часть средств поступит из прибыли компании. Повышение стоимости услуг не должно вызвать недовольства клиентов: оно должны понимать, что это приведёт к значительному росту качества обслуживания.

Подводя итог, Бонсиньоне напомнил слова Дж. Нейсбита, автора бестселлера «Мегатренд»:

«В современном информационном обществе человеческий капитал становится основным стратегическим ресурсом компании, отнесся на второй план капитал ”долларовый”».

**3.14 Вопросы для самоконтроля по МОДУЛЮ № 3**

1.Виды кадровой политики в организации.

2.цели и задачи кадровой политики.

3.С каких основных элементов состоит стратегия управления персоналом.

4. В чем заключаются основные этапы кадрового планирования.

5.Цели и задачи кадрового планирования.

6.Уровни кадрового планирования.

7.Существующие подходы к модели человека как объекта управления.

8.Типология управленческого персонала.

9.Сущность зарубежной практики материального стимулирования талантливых работников.

10.Сущность автократического менеджмента.

11.Сущность патерналистического менеджмента

12.Сущность бюрократического менеджмента.

13 Сущность обороняющегося менеджмента.

14.Сущность специализированного менеджмента.

15.Сущность системного менеджмента.

16.Сущность социалистического менеджмента.

**Модуль 4.Мотивирование деятельности персонала**

**4.1 Мотивация как постоянный и переменный фактор**

Менеджер несет ответственность перед верхами за результаты, перед партнерами – за сотрудничество, перед низами – за управление. При этом, достигаемые результаты определяются в соответствующих показателях – количество, качество, период времени. Результаты должны быть достигнуты за счет эффективного и экономного использования имеющихся ресурсов, чему способствует высокая степень сотрудничества и правильная координация действий. Максимальное использование ресурсов персонала дает решение по эффективному использованию всех ресурсов, имеющихся у организации. При этом необходимо учитывать, что руководство и управление должно включать в себя обязательно мотивирование каждого

работника и особенно того человека, который на той или иной должности принимает и осуществляет наилучшие решения.

Мотивация – движущая сила, которая определяет направление и скорость энергии индивидуума. Нередко, это – причина, почему индивидуум старается достигнуть некоторых целей наперекор другим. Мотивация действует обычно как постоянный фактор - персональные побуждения индивидуума, и как переменный фактор – конкретная ситуация, в которой

оказывается индивидуум. Например, у личности может быть желание выиграть (постоянная мотивация – побуждение), но она может быть полностью лишена желания участвовать в данном виде соревнования(ее ситуация). Футболист профессионал, играя с сыном, подавляет в себе природное желание победить, так как он хочет поддержать уверенность в ребенке.

В рабочей среде различается мотивация оставаться на работе в фирме или организации, как постоянный фактор, и мотивация выполнить работу, как переменный фактор.

Факторы, побуждающие человека оставаться на работе в фирме/организации:

• удовлетворенность работой

• верность организации

• зарплата

• личные связи в организации

• возможность сделать карьеру

• обучение

Но, в то же время, люди остаются работать в данной организации и по следующим мотивам:

• неуверенность в своих возможностях

• высокий уровень безработицы

• боязнь перемен

• малый спрос на профессию

Факторы, побуждающие человека выполнить работу/задание в рамках организации:

• ясное понимание того, чего от него хотят

• вознаграждение усилий

• признание достижений

• удовлетворение достижениями

С точки зрения руководителя, мотивирование должно «заставлять» служащих выполнять их работу и выполнять ее хорошо. Основной задачей руководства и является то, чтобы сделать персонал довольным, удовлетворенным или хорошо настроенным по отношению к организации и начальнику. Мотивация каждого сотрудника идет изнутри и является вполне естественной. Это процесс, в ходе которого сотрудник лично выбирает, что лучше или не самое плохое для него, и затем он выражает данный выбор своими действиями через свое поведение. Когда сотрудника пытаются заставить что-то сделать, то есть, когда сотрудника мотивируют с помощью добавления к его выбору преимуществ, то в целом, хотят повлиять на вероятность того, что сотрудник сделает конкретный выбор, тот, который необходим. Можно укрепить данную мотивацию, но нельзя создать или разрушить, или откорректировать. Это связано с тем, что человек, в основном, сам себя мотивирует личными целями, которые могут быть долгосрочными и зачастую неизвестны руководству, и ведет себя в соответствии с собственными представлениями о том, что он есть и какова его роль. Поэтому, понимание мотивации персонала – далеко не простая задача для руководителя. Часто трудно понять собственные процессы мотивации, не говоря уже о процессах мотивации других. Нередко у человека вырабатывается собственное восприятие самого себя, концепция себя, что является главным фактором, влияющим на поведение человека в

конкретной ситуации. Человек вырабатывает свое отношение, которое является относительно устойчивым. Именно оно определяет положительную или отрицательную оценку человеком людей, окружающих его, организации в целом. Каждый имеет систему ценностей, являющуюся мерилом, которое он прилагает к тем или иным действиям, людям, предметам, организации. Данные ценности подвергаются влиянию культуры, в которой человек живет и работает. Человек получает четкую личную индивидуальность, хорошо определяемые цели, испытывает самоуважение, потому что он определяет личную индивидуальность посредством его роли на работе и, в некоторой степени, развивает чувство лояльности по отношению к начальникам и профессии. Если человек сильно заинтересован в работе, то зачастую этого уже достаточно, так как происходит внутреннее вознаграждение, и нет необходимости в деньгах – внешнее вознаграждение. У человека есть чувства и эмоции, и, если начальник понимает это, то человек работает лучше.

Существует множество людей с разнообразными мотивами. Одни мотивируются деньгами, другие – чувством принадлежности к организации, что лежит в основе формирования корпоративной культуры, третьи – вызовом, но, каким бы ни был мотив или мотивы, решение о реакции в ответ на что-то принимается лично человеком. При этом, основным фактором выступает личный интерес. Поэтому задача руководства состоит в том, чтобы работа человека определялась способностью выполнить цели организации и, в то же время, удовлетворить его личные цели.

Существует множество теорий мотивации. Многие из них подчеркивают силу внутренних мотивов, таких как чувство сопричастности, чувство достижения, собственного достоинства (теория иерархии потребностей по А.Маслоу). Некоторые из этих теорий считают также, что внешние стимулы, такие как оплата труда, статус, рабочие условия, можно игнорировать. Внешние стимулы являются не менее важными и в сочетании с внутренними мотивами обеспечивают наиболее эффективные результаты.

Для руководства наилучшим способом влияния на поведение подчиненных является философия самых лучших теорий мотивирования и использования данных познаний с систематическим анализом каждой конкретной ситуации. Поэтому руководство должно довести цели организации до каждого человека. Оно должно быть уверено, что персонал знает о зависимости качества работы и результатов (обычно в виде вознаграждения), которые последуют за этим, от усилий, которые подчиненные применяют, выполняя работу. Руководство должно определить необходимую ступень значительных различий в личной мотивировке с целью управления группами людей, выборе стиля руководства и формы поддерживающих мотивов и стимулов.

Специалисты считают, что должна существовать ежедневная практика мотивирования к выполнению работы/задания, которая состоит из следующих компонентов процесса:

• определение того, какие действия/бездеятельность служащего или группы отрицательно сказываются на работе/выполнении задания

• выявление серьезности проблемы для определения необходимого времени по устранению и приложения необходимых усилий

• выявление причин проблем с выполнением работы/задания:

- отсутствие знаний и способностей, необходимых для выполнения задания

- отсутствие необходимой информации, касающейся данного задания

- неинтересное задание

- нет определенных требований со стороны руководства

- отсутствие признания добросовестной и эффективной работы по выполнению задания со стороны руководства

- плохие рабочие условия

• составление списка мер по улучшению ситуации:

- убедиться в том, что персонал знает о целях и требуемых стандартах

- обеспечить, если это необходимо, дополнительную подготовку персонала

- упростить задачу, если это необходимо, для ее соответствия знаниям и способностям служащего

- переделать задачу для того, чтобы она создавала в служащих чувство удовлетворенности

- поощрять добросовестную и эффективную работу по выполнению задания

- применять санкции против тех, кто плохо работает при выполнении задания

- создать или улучшить условия

- подумать над тем, можно ли было предотвратить проблему, кто мог и должен был это сделать, что необходимо сделать для предотвращения таких проблем в будущем

Таким образом, все работники среди прочих целей в жизни имеют определенные потребности, желания и намерения, связанные с предпочтениями, касающимися выполнения работы/задания.

Руководитель должен предложить нечто такое, что, по мнению его персонала, будет достойной целью и стоить дополнительных и индивидуальных усилий, так как сама необходимость и ожидаемое удовлетворение должны быть достаточно сильными, чтобы стать достойной компенсацией за напряженную работу.

**4.2 Способы мотивации**

Поощрение чувства сопричастности/принадлежности помогает работнику осознать себя личностью в организации. Обычно этого добиваются руководители, ориентированные на работника. Но нельзя полагаться только на эти психологические потребности своих работников.

Некоторые руководители представляют организацию как большую семью,что может привести к покровительственному стилю руководства, который обычно замедляет рост организации. Наиболее приемлемым считается консультативный подход с четкой постановкой задач и распределением обязанностей или ответственности. Это создает чувство вовлеченности в процессы, но способствует и проявлению эмоций со стороны сотрудников.

Чтобы поддержать положительные эмоции и компенсировать возможные отрицательные, необходимо повысить социальную роль работы для каждого работника. Например, руководитель должен проследить, чтобы те, кто ведет все бумажные дела, регулярно в соответствующие дни посылали сотрудникам поздравления с днем рождения. Важно также празднование совместно различных торжеств и проведение каких-либо мероприятий. Лучше поощрять работников самим организовывать такие события. Рекомендуются также различные ежедневные информационные сводки новостей. Это важно не только для имеющегося персонала, но особенно для тех, кто вновь поступил на работу, так как помогает им быстрее подключиться к деятельности фирмы/организации.

***Подбор работы под исполнителя.*** Некоторые человеческие потребности потребность в успехе или признании, по мере их удовлетворения возрастают все больше. Поэтому рекомендуется публично хвалить кого-то за успешно сделанную работу. К публичной критике обычно прибегают тогда, когда хотят сделать данный пример назидательным. При описании задач для каждого сотрудника в ходе выполнения задания во внимание берутся, как правило, его сильные и слабые стороны. Формула успеха должна быть заложена в саму постановку задач, так как необходимо сделать так, чтобы работник просто не смог потерпеть неудачу. Чтобы выяснить все стремления своих работников к работе необходимо регулярно проводить совещания, позволяющие отслеживать динамику производительности и нейтрализовать жалобы и недовольства. Каждый управляющий должен также проводить свои совещания. Если проблема заключается в недостатке способностей и умении работников, то обычно выбирают один из трех вариантов:

- упрощают задачу

- проводят дополнительную подготовку

- понижают в должности или увольняют

**4.3 Мотивация отстающих работников**

Увольнение отстающих работников может стать крайне дорогостоящей практикой. Кроме денежных компенсаций, которые придется выплатить, руководитель вынужден тратиться на кадровую перестановку, есть опасность также получить репутацию плохого работодателя. Процесс увольнения отстающего работника отвлекает и от более важных дел. Если этот отстающий работник занимает в организации относительно высокое положение, то, соответственно, возрастут затраты на его замещение и потери времени руководителя. Если кто-то будет уволен из работников, то оставшимся работникам придется работать в неполном составе, будет потеряно время и при обучении вновь взятого на место уволенного работника. Прежде чем кого-то уволить, необходимо все это взвесить, и, может быть, помочь отстающему работнику следующими способами:

- определить, почему производительность данного работника оказалась ниже той, которую от него ждут, то есть необходимо соотнести задачи, стоящие перед ним с его способностями и представлениями о работе руководства, а также критериями роста производительности

- провести совещание, где будет пересматриваться содержание деятельности работника. Такое совещание может проходить либо в неформальной, товарищеской атмосфере, либо наоборот – соответствовать первому этапу процесса увольнения. В любо случае, работнику надо дать возможность высказать свои жалобы и недовольства. Такое совещание помогает выявить цели работников и посмотреть на деятельность организации со стороны. Если задача для работника трудна, ее можно упростить или предложить ему другую работу. Если ему не хватает знаний – предложить обучение. Если это связано с взаимоотношениями в коллективе или условиями работы, то здесь надо пересмотреть саму организацию работы, так как наличие отстающего работника может быть связано с более серьезными проблемами. Если правильно определены реальные причины отставания работника, то надо заинтересовать его. То, что руководитель обратил внимание на проблемы отстающего работника, может уже заинтересовать его. Обрисовав перспективы работы, а может быть даже, предложив вознаграждение, руководитель еще больше приободрит такого работника. При этом нельзя критиковать за неудачи, только за недостаточные усилия.

Обучение проводится не только для отстающих работников, но это еще и развитие персонала в целом. Обычно потребности в плане обучения зависят от особенностей дела. Занятия можно проводить прямо в организации, отделе. Сознание того, что руководство может обеспечить своим работникам продвижение по службе и создать им возможности для самосовершенствования, будет способствовать стимулированию многих из них. Затраты на обучение могут оказаться меньше, чем затраты, которые повлечет за собой найм новых работников. При этом необходимо рассчитать все расходы на обучение персонала, потери за то, время, когда персонал проходит такое обучение и возможные срывы со стороны не обучающихся в это время работников. Самая главная проблема при данном способе мотивации – обученный персонал обычно ищет другую, более высокооплачиваемую работу по своим новым возможностям.

Поэтому необходимо заключить с таким сотрудником контракт об обязательности работы в организации, обучавшей его, какое-то время или поощрить новой должностью/деньгами. Обучение сотрудников проводится через университеты, колледжи, школы-бизнеса, различные образовательные центры. При этом, персонал получает второе высшее образование, переподготовку на различных курсах, а может быть просто высшее образование. Обучение предполагает также приглашение специалистов, консультантов в организацию, использование аудио и видео курсов.

**4.4 Экономическая мотивация**

Рассмотренные способы мотивации связаны больше с психологическими потребностями. Многие руководители считают, что большая часть сотрудников работает для удовлетворения своих экономических нужд. Действительно, во многих случаях именно экономическая мотивация приводит к успеху. Здесь могут быть различные варианты: долевое участие в прибыли, премии, выплаты за производительность, сдельная оплата. Премии могут зависеть от объема выпускаемой продукции, ее качества. Они не должны быть слишком общими и распространенными, иначе их будут воспринимать как обычную заработную плату в обычных условиях. В производстве и коммерции встречаются и другие формы экономической мотивации, но экономическая мотивация необязательно должна иметь форму денежных выплат. Могут быть и другие варианты: продвижение по службе, возможность представлять организацию на различных встречах, вручение подарков и наград, медицинские и страховые программы, предоставление бесплатного (или со скидкой) отдыха, служебного автомобиля.

Экономическая мотивация, как и другие формы мотивационной деятельности должна быть связана с личным вкладом каждого работника, будь то индивидуальная или групповая работа при этом, работник должен знать, что всегда поощряются дополнительные усилия. В то же время, руководитель должен быть уверен, что эти усилия, как минимум, покрывают его затраты на выплату премий.

**4.5. Контроль деятельности персонала**

***Контроль***- проверка качества деятельности персонала посредством сопоставления промежуточного/фактически достигнутого уровня, конечных результатов и уровня, установленного нормами, нормативными документами организации. Это процесс, обеспечивающий достижение целей организацией, который необходим для обнаружения и разрешения возникших проблем раньше, чем они станут необратимыми. Контроль за деятельностью организации и ее персоналом может быть внешним и осуществляется государством, законодательными органами, судами, вышестоящими организациями, а также внутренним и осуществляться самой организацией через контролирующие функции начальства, действия сотрудников, самоконтроль.

Эффективность контроля зависит от соблюдения определенных требований:

- регулярность

- непрерывность (предварительный, текущий, итоговый – повторение цикла)

- своевременность

- систематичность

- тщательность

- объективность

- оперативность

- действенность

- формирование личной ответственности и дисциплины

- всеобщность

- неотъемлемая часть должностных обязанностей

- разнообразность характера: проверка, письменный отчет, контрольный журнал, картотека, совещание, заседание, сформулировав цели и задачи для каждой области деятельности в организации, и, удостоверившись, что все работники знают свои обязанности, руководитель уже создает систему контроля и управления самой организации. Процедурная сторона системы будет заключаться в проведении регулярных совещаний с руководителями всех отделов, согласно организационной схеме. Их обязанности также будут заключаться в проведении регулярных совещаний со своими подчиненными для проверки производительности, решения возникших проблем и постановки ближайших задач. Именно система контроля является ядром организационной структуры. Руководитель может пользоваться самой искренней поддержкой и участием со стороны своих работников и создать в организации самую теплую атмосферу, однако, не имея контроля, он не обладает ни реальной системой, ни реальной властью, ни реальным руководством. Для того, чтобы система распределения обязанностей работала должным образом, руководителю необходимо создать систему проверок, чтобы быть всегда хорошо информированным об основных событиях, происходящих в организации. Другими словами, сотрудникам отдается реальная власть в определенных областях, но лишь в обмен на четкую ответственность, которая, помимо всего прочего, включает в себя обязанность держать руководителя в курсе событий.

Точно также, люди, которым руководитель делегирует полномочия, должны быть уверены в том, что они получают полную информацию обо всем, что происходит в их области деятельности. Если руководитель принимает какое-то решение самостоятельно или, проконсультировавшись с управляющими или заведующими отделами, то управляющий или заведующий отделом должен гарантировать руководителю, что решение будет выполнено. Таким образом, это динамичный процесс, посредством которого заведующие отделами и управляющие контролируют действия работников в своих отделениях для того, чтобы убедиться в том, что они выполняют свои обязанности на должном уровне и готовы к новым заданиям. На регулярных совещаниях заведующие отделами или управляющие делами должны сообщать руководителю об успехах и проблемах работников в отделах. Руководитель узнает о результатах, которые принесли принятые им решения, контактируя со своими заведующими отделами или управляющими, что дает необходимую информацию для успешного принятия новых решений. Этот процесс должен постоянно повторяться. Если руководитель решил присоединиться к одному из своих управляющих, чтобы своими глазами увидеть, как выполняются его решения, то он должен предупредить об этом заранее, тем более нельзя критиковать заведующего отделом или управляющего в присутствии его работников. Со стороны это не должно выглядеть так, что руководитель подменяет заведующего отделом или управляющего, чтобы не подорвать авторитет этого управляющего или заведующего отделом. Для того, чтобы контроль проходил гладко, регулярные совещания должны преследовать реальные цели. Руководитель должен определять повестку дня, консультируясь с управляющими, поскольку они больше связаны с ежедневными, рутинными проблемами и действительно знают, какие решения необходимо принять в первую очередь. Регулярные совещания следует проводить всегда в одном и том же месте и придерживаться при этой одной и той же формы, в свободное от ведения дел время. Руководитель должен регулярно председательствовать на таких совещаниях, а заведующими отделами или управляющие должны председательствовать на своих совещаниях по отделам. Нередко сама система управления зависит от эффективности таких совещаний. Руководитель может быть уверен в успешности проведения такого совещания, если ответил «да» на все следующие вопросы:

Цели и задачи совещания были сформулированы заранее?

Повестка дня была согласована заранее со всеми ведущими участниками совещания?

Все участники совещания получили необходимые подготовительные документы и информацию?

Место проведения совещания является подходящим для этой цели, удобным, защищенным от внешних помех?

Руководитель проводит совещание уверенно и твердо, не давая разгореться спорам, сводя к минимуму реплики с мест и настаивая на последовательном рассмотрении всех пунктов повестки дня?

Совещание четко запротоколировано?

В конце совещания были четко определены вопросы, по которым принимались решения и назначены ответственные за их выполнение?

Если руководитель хочет, чтобы поставленные цели и задачи соответствовали реальности, он должен привлекать к участию в постановке задач тех работников, которым в будущем предстоит их выполнять. Вклад сотрудников в постановку задача обычно проходит через совещания по отделам. Постановка цели или долговременных задач вызывает у сотрудников чувство целеустремленности, а также дает работникам представление о том, каким руководитель видит будущее организации. При этом они узнают также, какие умения и способности от них требуются, и какие варианты карьеры предложит им организация.

Постановка кратковременных задач поможет сделать контроль реальным и создаст определенный стандарт, относительно которого можно измерять производительность. Для того, чтобы задачи соответствовали реальным требованиям и условиям, их лучше соизмерять с последними показателями производительности или, отталкиваясь от уровня производительности других родственных по деятельности подразделений и организаций.

Контроль нередко связан с процессом увольнения и, как, правило, в этом отношении, бывает прогрессивным и позитивным, осуществляясь через стимулирование деятельности персонала, а также негативным.

Прогрессивный контроль осуществляется в соответствии со следующими этапами:

Устное замечание (за первое или незначительное нарушение)

Письменное замечание (за более серьезное или вторичное нарушение)

Увольнение

Часто наказание усугубляет проблему, а не решает ее. Наказание бьет по самоуважению сотрудника, способствует формированию враждебного отношения, концентрирует на том, как сделать все незамеченным. При позитивном контроле акцентируют внимание на признаках негативного отношения к работе:

Устное замечание с обсуждением нарушения и напоминанием о важности следования правилам, высказыванием уверенности, что больше обсуждать это не придется.

Письменное замечание с моментами беседы и высказыванием уверенности в желании сотрудника исправиться в будущем.

Однодневный отпуск с оплатой для размышлений

Увольнение

Негативный контроль – запреты и санкции:

замечание

выговор

строгий выговор

увольнение

Если рассматривать процесс увольнения в качестве метода контроля деятельности персонала, то необходимо учесть следующие моменты:

- работники должны знать свои обязанности, границы ответственности и требования к производительности, которые от них ожидают

- они должны быть предупреждены о том, что производительность их труда недостаточна и, в чем заключается ее недостаточность

- за исключением действительно серьезных нарушений, предупрежденному работнику должна быть дана возможность исправиться или оправдаться

- если руководитель решил, что работник должен быть наказан, то он должен убедиться, что такой руководитель понимает суть обвинений руководителя и, что у него есть аргументы в свою защиту

- решение наказать работника должно выглядеть совершенно справедливым и оставлять возможность апелляции, тем более это важно для сохранения хороших отношений с остальными работниками

- наказание должно соответствовать сути поступка

Лишь небольшое количество всех случаев увольнения доходит до суда. Нередко никакой суд не может заставить руководителя пересмотреть свое решение. Если между работниками произошло столкновение, руководитель должен выслушать мнение обеих сторон, а также окружающих работников, что-либо знающих об этой проблеме, чтобы обвинить того, кого следует. Если работник выражает недовольство условиями труда, необходимо удостовериться в том, что все правила со стороны организации были выполнены, что ни одно из условий трудового контракта работника не было нарушено. Если руководитель убежден, что увольнения не избежать, то надо быть решительным и конкретным в своих действиях. Помимо юридических вопросов руководитель должен принимать во внимание то воздействие, которое случаи увольнения или наказания оказывают на остальных работников и на самого руководителя.

Если уволенный работник не является неформальным лидером или личностью, особенно популярной среди остальных работников, то данное событие вряд ли окажет разрушительное действие на персонал. Если действия руководителя выглядели справедливыми и, если у руководителя была достаточно веская причина, объясняющая каждый шаг, то такой руководитель получит поддержку со стороны своих работников.

**4.6 Вопросы для самоконтроля по МОДУЛЮ № 4**

1.Сущность мотивации персонала как постоянного и переменного фактора.

2.Способы мотивации персонала.

3.Роль и место контроля деятельности персонала в управлении.

4.Формы и способы контроля деятельности персонала.

**Модуль№5. Модели поведения руководителей, типы руководителей, стили руководства персоналом**

**5.1 Функции руководителя**

***Планирование.*** Руководитель определяет способы и средства, с помощью которых организация должна достигнуть поставленных задач.

***Выработка политики***. Одна из наиболее важных функций руководителя постановка целей и определение путей достижения этих целей.

***Консультирование.*** Руководитель должен обладать широкой эрудицией, богатым опытом, разнообразной информацией, профессиональной компетенцией и высокой работоспособностью.

***Объективная оценка персонала*.** Используя систему поощрения и наказания, руководитель повышает в должности, оказывает особое внимание и расположение, или же понижает в должности членов руководимого коллектива.

***Исполнение***. Руководитель является главным координатором всей деятельности группы, делегируя задачи и ответственность другим членам организации.

***Пример для подражания***. Руководитель может служить примером поведения для других членов организации, четко показывая, как они должны себя вести, и что должны делать в конкретных ситуациях.

***Представление организации во внешних делах***. Руководитель выступает в качестве официального лица в переговорах, координирует все внешние и внутренние связи.

Компетентность управленческих решений и отношений часто рассматривают в связи со способностью влиять на сотрудников, чтобы побудить мотивацию или заставить, контролируя, работать на организацию. Наряду с мотивацией и контролем важен также фактор наделения полномочиями и разделение полномочий. Понятие руководителя-лидера связано со всеми направлениями менеджмента – ситуационным, конфликтным, кризисным, стратегическим, инновационным, финансовым, проектным, инвестиционным. В то же время, природа лидерства наиболее тесно связана с менеджментом персонала. Она смыкается с феноменом руководства организации, необходимостью активизации и развития персонала. Прежде всего, правильное понимание лидерства состоит в том, чтобы действовать в соответствии с миссией организации, для достижения ее целей. Приоритеты зависят от ситуационных факторов.

Понятие руководство включает в себя понятия лидерство и деловая активность. Лидерство – процесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей. Лидерство ориентировано на создание условий достижения целей и сами цели. Деловая активность-процесс формирования целесообразных технологий, информационных связей в форме организационных структур (линейная и функциональная структура). Деловая активность ориентирована на создание структуры организации: структура определяется стратегией, целями. Лидерство и деловая активность – две стороны единого процесса руководства.

Лидерство состоит из следующих компонентов: лидер, его последователи, ситуация и задача, группа взаимодействующих людей. При этом основой лидерства, которая синтезирует все его компоненты, является власть.

Природа лидерства.

Лидер на основе:

- власти, силы (должности) как средства принуждения, материальной зависимости, обладания особой информацией

- лидерского поведения через координацию, мотивацию, критику, убеждение

- технику групповой работы по достижению целей

- межличностного влияния

- достижения согласия между членами группы

- центр всей деятельности группы

***Лидерство*** - лидирующая позиция человека некоторое время. Поэтому данное понятие применимо и к персоналу.

***Лидер*** – тот, кто занимает

неоднократно лидирующую позицию и находится в ней достаточно долго.

***Концепции лидерства:***

• теория качеств лидера

• ситуационная теория (ситуация, группа, задача)

• личностно-ситуационная теория (группа)

• теория «кредита доверия» (ситуация, последователи)

• теория случайностей (задача)

**5.2 Модели поведения руководителей**

Модель стимулирующего поведения или социо – эмоциональный специалист(Y). Такое поведение нацелено на стимулирование членов организации на принятие поставленных целей, на выполнение лежащих перед ними задач и на поддержание в коллективе состояния гармонии и удовлетворенности. Руководитель, получивший высокую оценку по стимулирующей модели, ориентирован на членов организации. Он проявляет заботу и оказывает им внимание, поощряет личную инициативу и хорошую работу, подчеркивает важность согласия в личных взаимоотношениях. Такой руководитель легко доступен, общителен, поощряет участие членов коллектива в рабочих собраниях, постановке целей, выработке планов. Он способен передать определенные задачи и ответственность нижнему уровню организации.

Модель руководящего поведения или специалист, нацеленный на задачу (X). Руководитель с таким типом поведения нацелен на определение способов и средств, а также координирование деятельности членов организации. Такой руководитель ориентирован на задачи, стоящие перед коллективом, большое внимание он уделяет этапам планирования и исполнения. Он проверяет новые идеи на членах своей организации, проясняет перед членами коллектива свою позицию и убеждается в том, что его роль понятна каждому. Такой руководитель требует, чтобы при выполнении любой задачи использовались бы стандартные методики, поддерживает определенные стандарты работы, подчеркивает важность должностной инструкции и оценки личного вклада. Таким образом, две модели поведения руководителей: «социо-эмоциональный специалист» и «специалист, нацеленный на задачу», дополняют друг друга. В соответствии с этим, выделяют руководителей демократического и авторитарного типа.

Демократический руководитель стремиться к тому, чтобы расширить ответственно каждого и укрепить личные отношения в коллективе, обеспечив при этом максимальное участие каждого члена в деятельности коллектива и в определении целей организации. При поощрении или критике он исходит из фактора объективности, приводя факты в защиту своей аргументации. Авторитарный руководитель стремиться к тому, чтобы самому определять политику и цели, а также последовательность этапов выполнения целей организации. Он определяет деятельность каждого и способы осуществления этой деятельности. Такой руководитель «субъективен», критикуя и поощряя членов коллектива. В его руках находится судьба каждого человека.

**5.3 Стили управления**

Стиль управления – система своеобразных управленческих приемов, способов, подходов, инструментов. Стиль управления обычно отождествляется со стилем руководства, а последний со стилем лидерства, и во многом зависит от модели поведения и типа руководителя. При этом исключается неформальное и политическое лидерство, берется только формальный лидер. Стиль аккумулирует все методы, которые используются на практике.

***Демократический стиль***

Рекомендуется, когда организация, коллектив решают творческие задачи без строгих рамок и сроков, при неформальных коммуникациях, гибкой организационной структуре. Управление через влияние и опору на сотрудников.

Варианты:

• коммуникационный: сотрудники могут выражать мнение, но должны следовать распоряжениям

• консультативный: руководитель вызывает сотрудников на дискуссию и слушает, в конце дискуссии сам принимает решение

• совместное решение: обсуждаются проблемы или возможности с работниками, вместе приходят к единому решению

• автономный: сотрудники решают сами без задания ограничений, контроль и ответственность остаются за руководителем

***Авторитарный стиль***

Рекомендуется при выполнении рутинных, повторяющихся задачах менее квалифицированными сотрудниками, в кризисной ситуации, при централизованной системе управления и распределении ресурсов. Единоличное, централизованное проявление властной воли формального лидера

Варианты:

• абсолютно диктаторский (властный): сотрудники следуют строгим единоличным приказам под угрозой санкций

• автократический: руководитель имеет аппарат для власти

• бюрократический: авторитет руководителя обусловлен его формальным положением лидера, все подчинено правилам, инструкциям, положениям

• покровительственный: руководитель сам принимает решения, но пытается внушить эти решения всей команде

• патриархальный: руководитель решает с помощью авторитета «главы семьи», сотрудники подчиняются на основе неограниченного доверия

• благосклонный: авторитет руководителя основан на его личных положительных качествах, в которые верят сотрудники.

При формировании индивидуальных стилей учитываются качества личности лидера, стиль принятия решений, стиль использования методов управления, стиль выполнения функций управления стиль взаимоотношений с сотрудниками, манера общения и стиль речи, стильпартнерских отношений.

Системность индивидуального стиля лидерства означает, что этот стиль является подсистемой стилей на уровне группы и организации в целом – организационный, фирменный стиль. Стиль определяет форму и образ отношений по реализации целей в связи с поставленными задачами.

Приведенная выше классификация стилей определяет степень участиясотрудников в подготовке и принятии решений. Некоторые специалисты считают, что стиль руководства и управления данного конкретного руководителя всегда и при всех обстоятельствах остается одним и тем же, хотя формы проявления соотношения единоначалия и коллективности, то есть руководящего начала, могут быть разные. Все зависит от того, какие качества доминируют, каков характер личности руководителя и как они преломляются через призму стоящих перед коллективом задач. Активность лидера всегда проявляется в конкретной ситуации. Говоря о ситуации необходимо иметь ввиду:

- особенности сотрудников (образование, потребности, компетентность)

- особенности решаемых задач (характер, плановость, сроки)

- организационные условия (структура, неформальные связи)

- условия окружающей среды (политика, экономика)

В современных условиях наиболее приемлемым считается многофакторный анализ стилей руководства и поведения, который во многом определяет эффективность деятельности руководителя организации. Примером такого подхода может служить теория Адизаса. В соответствии с данной теорией был разработан тест на выявление эффективного и неэффетивного управления. Согласно мнению Адизаса выделяется следующие типы неэффектиных руководителей:

- одиночка (Р---): такой руководитель первый приходит и последний уходит с работы, он всегда занят, сотрудники для него – рабы, не признает необходимость обучения персонала, редко проводит или не проводит вообще совещания, у него нет плана работы и перспектив развития.

- бюрократ (-А--): приходит и уходит по расписанию, сотрудники никак не мотивированы, процесс обучения для него действия по правилам, совещания также проходят строго по расписанию, вся деятельность организации производится по предписанным нормам.

- подстрекатель (--Е-): нет четкого расписания, стол завален бумагами, сотрудники перегружены, совещания проводятся время от времени, вся деятельность сфокусирована на новые

идеи, очень часто меняются приоритеты, такое чувство как организация отсутствует.

- слепой исполнитель (---I): приходит и уходит вместе со всеми, не показывает своей власти подчиненным, проводит много совещаний, умеет слушать.

- сухостой (----): самый худший из худших. У всех этих неэффективных руководителей отсутствует одна или более управленческих ролей в коде РАЕI. В то же время, он отмечает, что созидающая – Р, административная – А, предпринимательская - Е и интегрирующая – I роли являются необходимыми для эффективного управления. Но такой тип руководителя можно найти только в идеале или в учебниках. Адизас считает, что каждая из этих четырех управленческих ролей составляет основу и необходимую часть хорошего управленческого стиля, но не является достаточной лишь сама по себе. Руководителю следует быть выдающимся человеком в исполнении одной или более ролей, но не исключать и другие. Например, созидающий руководитель должен иметь код Раеi, администрирующий – рАеi, предприимчивый – раЕi, интегрирующий – раеI. Стили типа Р---, -А--, --Е-, ---I нефункциональны не потому, что высвечивается только одна роль, в вследствие того, что другие роли вообще отсутствуют. Адизас также считает, что руководителю необходимы девять характеристик, если он намерен быть членом команды – группы: Он способен исполнять все четыре управленческие роли, хотя может особо не преуспеть одновременно во всех четырех. Он должен быть превосходен, по крайней мере, в одной роли и соответствовать требованиям других, то есть, у него не должно быть ни одного тире в коде РАЕI. Он знает свои собственные сильные и слабые стороны. Он доступен своему социальному окружению и имеет обратную связь с другими для того, чтобы определить - кто он, осознавая, что о нем судят по делам. У него сбалансированный взгляд на себя.

Он не пытается скрыть реального себя, по крайней мере, на данный момент. Он может идентифицировать превосходную деятельность других, даже в тех ролях, которые сам исполняет не очень хорошо. Он считается с мнением других даже в тех обстоятельствах, когда их суждения вероятно лучше, чем его собственное. Он может разрешать конфликты, которые неизбежно возникают, когда людям с различными потребностями и стилями приходится работать вместе и создавать эффективный управленческий комплекс. Он создает обучающую среду. Таким образом, руководитель/менеджер должен создать группу, команду, которую он возглавит. В процессе этого он должен создавать менеджеров или руководителей для будущего руководства и управления организацией. Правда в этом может заключаться опасность для него самого. Способный молодой человек может сделать менеджеру/ руководителю хорошую репутацию, внести свою лепту в эффективную работу отдела, но он, вероятно, будет уже готов для продвижения по службе прежде, чем будет иметься какая-то вакансия. В то же время, такой молодой человек может оказаться умнее, эрудированнее, современней, чем его руководитель. Первоклассный молодой человек с хорошими задатками может выглядеть как конкурент для своего начальника и для отделов. Он может оказаться созревшим для выполнения работы начальника, руководителя, слишком хорошим для своего начальника, чтобы начальник управлял им и для других, чтобы подчиняться. Поэтому часто руководители предпочитают выбрать и готовить менее блестящего, но более послушного. Для человека, имеющего власть, довольно легко препятствовать развитию своих подчиненных путем принятия всех решений единолично, проявляя нетерпимость к критике, проваливая на корню новых идей, устанавливая невыполнимые нормы, удерживая информацию в секрете, приписывая себе всех заслуг, перекладывая вину на других.

Руководитель, который серьезно относится к своим обязанностям, будет использовать стремление своих подчиненных копировать его, пытаться угодить ему. Поэтому он просто должен показать им пример хорошего видения дела, проявляя интерес к фактам, нахождению оптимального решения проблемы, объективному мышлению, правильному определению цели, конечному результату принятых решений, людям, затратам, адекватному планированию и прогнозированию, оценке результатов деятельности подчиненных, поддерживанию людей в курсе дела всей организации. По этой причине, наблюдать за руководителем, подражая ему и делая то, что, по мнению честолюбивых молодых людей, понравиться ему, является вполне естественным. Специалисты считают, что при выстраивании своей команды или группы руководитель должен исходить из того, что любой член группы играет две роли. Доктор М.Белбин из Кембриджского научно исследовательского центра промышленного обучения определяет эти роли так: ее/его собственная роль специалиста, например бухгалтера и специфическая роль в качестве участника группы. Он считает, что главное в группе – баланс характеров. Группа, составленная исключительно из умных и талантливых личностей, обычно терпитнеудачу. Белбин выделяет в общей сложности восемь отдельных ролей:

**Председатель (формирователь).** Это – административный лидер, который выбирает группу, проводит собрания, контролирует достижения.

**Координатор (организатор).** Этот человек является часто неформальным лидером в выполнении задач, и делает это иногда даже успешнее, чем формальный лидер.

**Исследователь ресурсов**. Осуществляет поиск идей и разработок на стороне и сообщает о находках команде, умеет хорошо налаживать внешние контакты и проводить переговоры.

**Аутсайдер (генератор).** Нередко, это - человек со стороны, умышленно введенный для подачи идей.

**Рабочий организации***.* Осуществляет преобразование концепций и планов в рабочие процедуры.

**Контролер-оценщик**. Проводит анализ проблем, оценивает идеи, предложения, выносит критические суждения.

**Рабочий команды**. Наиболее чувствительный участник команды, хорошо знает потребности и проблемы других членов команды, чувствует все «подводные течения», способствует единству и гармонии в коллективе.

**Завершитель.** Обеспечивает выполнение заданий к указанному сроку. Первые четыре роли направлены на внешнюю сторону деятельности группы и являются доминирующим, последние четыре роли направлены на внутреннюю работу и имеют меньше влияния. Если в группе менее 8 человек, то один человек может выступать в двух совместных ролях.

5.4 Анализ концепций личности руководителя

В отечественной психологии сложились разнообразные подходы к разработке теоретической модели развития личности и эффективности управленческой деятельности руководителя.

***Коллекционный подход*** основан на следующих представлениях. Руководитель должен обладать особыми личностными качествами, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности. Кроме этого может быть определен перечень этих качеств для конкретной должности. Типичные системы оценки руководителей, основанные на данном подходе, содержат наборы профессионально значимых качеств.

***Конкурентный подход*.**

Он предполагает наличие у руководителей особых, личностных свойств или определенного уровня развития общих свойств, отличающих их от других людей. Поиск этих личностных свойств осуществляется путем сравнения группы руководителей и людей, не относящихся к этой категории, успешных и неуспешных руководителей различных должностных уровней. Эта объемная оценка предполагает такой научных поиск, где качественные характеристики руководителя как личности оцениваются в зависимости от того, какую управленческую позицию он занимает в системе должностных статусов.

В структуре личности руководителя здесь выделяют административно-организаторские умения, морально-этические характеристики, качества ума, профессиональные умения, социальную направленность, мотивацию.

***Парциальный подход*** предполагает коррекцию личностных способов ориентации в среде. Формирование личности руководителя опосредованно связано с отработкой отдельных операций и действий, включенных в управленческую деятельность, с психокоррекцией системы отношений. При этом особое внимание уделяется исследованию развития мышления и созданию алгоритмов решения управленческих задач.

***Инженерно-психологический подход*** нашел свое отражение в анализе систем управления и рассматривает руководителя как лицо, принимающее решение. В этом подходе ограничиваются изучением психологических процессов переработки руководителем информации и его индивидуальных особенностей, проявляющихся в управленческой деятельности.

***Рефлексивно-ценностный подход*** изучает личность руководителя через формирование у него рефлексивно-ценностной концепции управления. Способность руководителя к интеграции проявляется в формировании, осмыслении и самокоррекции его собственной управленческой концепции, которая состоит из ряда взаимопересекающихся “концептуальных моделей” деятельности. Это своеобразная программа реализации стратегических замыслов руководителя.

***Социально-психологический подход.***

Построение социально-психологических моделей личности руководителя осуществляется в данном подходе на самых различных основаниях. Одна из моделей при данном подходе построена в понимании руководства как вида организаторской деятельности руководителя. В разработанной модели выделяют следующие группы свойств личности руководителя: общие качества (общительность, общий уровень развития, практический ум, наблюдательность, работоспособность, активность, инициативность, настойчивость, самостоятельность, самообладание);

направленность организаторской деятельности;

индивидный диапазон;

индивидуальный стиль;

подготовленность к деятельности;

специфические свойства (организаторское чутье, избирательность, ум, психологический такт, энергичность, требовательность, критичность);

склонность к организаторской деятельности.

***Ситуационно-комплексный*** подход рассматривает движущие силы развития личности руководителя в различных управленческих ситуациях и жизненных событиях. Для изучения механизмов развития личности руководителя выделяют комплексное (оценка деятельности во всем объеме ее функций) и локальное (оценка одной функции) прогнозирование и экспрессивное оценивание.

***Факторный подход.***

К первой группе факторов относят ситуационные и институционализированные, которые включают в себя производственные, организационные и социальные условия. Эффективность развития личности в управленческой деятельности руководителя связывают со структурой и задачами организаций, периодом ее существования и размерами, типом организации. Существенное значение имеют такие переменные, как система коммуникаций, иерархия власти, масштаб контроля, характер информационного обеспечения, система ценностей организации, используемая технология.

Вторую группу факторов составляют индивидуальные факторы развития личности руководителя, к которым относятся личностные предпосылки и демографические переменные. Выделяются факторы, имеющие первостепенное значение для развития. К ним относят: адаптационную мобильность, контактность, фактор интеграции социальных функций, ролей и лидерство, уровень подготовки и объем знаний.

***Функциональный подход*** реализован на двух методологических основаниях:

в соответствии со структурно-функциональной организацией его деятельности, которая задает определенные требования к личности руководителя;

содержание личности руководителя важно рассматривать как совокупность взаимосвязанных подструктур в целостной структуре личности.

Опираясь на динамическую функциональную структуру личности руководителя где основными подструктурами стали психофизиологическая (первичные познавательные процессы руководителя), психологическая (мотивационная, эмоционально-волевая и интеллектуальная сферы, темперамент, характер, способности, интересы, знания, навыки и умения руководителя), социальная (нравственные качества руководителя), выделяют общую и специальную структуру личности.

Если общей можно считать эту трехкомпонентную структуру, то специальной структурой личности руководителя являются следующие подструктуры: идейно-политические качества, профессиональная компетентность руководителя, организаторские и педагогические способности, морально-этические качества.

Для ***имиджевого подхода*** характерно изучение индивидуально-личностных качеств и создание технологий формирования имиджа руководителя, соответствующего сознательным и бессознательным потребностям той или иной социальной группы. Здесь выделяют основные индивидуально-личностные качества, которые должен демонстрировать для своего успеха руководитель: сила, щедрость, справедливость, властность, доброта. Основной недостаток данного подхода заключается в том, что создавая образ идеального руководителя авторы уделяют внимание только внешним характеристикам.

***Экономико-психологический подход*** изучает психологические закономерности экономического поведения различных типов руководителей.

Установлено, что социально-психологическая динамика в структуре ценностей личности руководителей отражает следующие феномены:

преимущественная ориентация на экономические ценности, ярко выраженная материальная заинтересованность становятся ведущими в структуре ценностей личности;

формирование индивидуалистической направленности через развитие личной заинтересованности;

появление новых социально-психологических типов руководителей, постепенно порождающих и новые социальные группы

***Интегративный подход*** предусматривает выявление глубинных психологических механизмов, интегрирующих личность и деятельность руководителей, позволяющих руководителям, относящимся к разным психологическим типам и действующим в существенно разных условиях, достигать объективно высоких результатов в управлении.

Качества руководителей классифицировать в зависимости от двух аспектов:

дискретно-функционального (определение качеств руководителя, необходимых для выполнения отдельных задач);

интегрально-функционального (вычленение и оценка способности руководителя к выполнению управленческих функций в целом).

Таким образом, осуществленный анализ вышеуказанных подходов к разработке концепций личности руководителя показывает следующее:

анализируемые подходы основаны на авторском представлении о структуре личности, механизмах ее изменения и психологических требованиях к руководителю;

у авторов нет единства в определении компонентов многоуровневой структуры личности руководителя;

большинство моделей разрабатывалось на основе исследований личности руководителя первичного трудового коллектива и не отражает изменений, происходящих в современном обществе;

существенное влияние на методологию разработки структуры личности руководителя оказали классические модели личности;

современный этап изучения личности руководителя характеризуется переходом от описательных моделей к интегральным, когда на смену разрозненным исследованиям приходят обобщающие концепции личности с более последовательным описанием управленческого развития руководителя и поиском интегральной основы его структуры личности;

наметилась тенденция к поиску ядра структуры личности руководителя;

в осмыслении феномена личности руководителя недостаточное развитие получили психосемантический, автобиографический, экспериментально-психологический, клинико-психологический и возрастной подходы.

5.5 Социальные характеристики личности современного руководителя

Как было выше рассмотрено, в психологической науке пока еще отсутствует единая концепция, единое понимание того, что такое личность. Вместе с тем имеется достаточно большое число исследований, посвященных личности руководителя. Обратимся к одному из них. Американский психолог М. Шоу предложил следующую классификацию личностных качеств руководителя. По его мнению, личность руководителя можно “разложить” на три группы характеристик:

биографические характеристики;

способности (в том числе управленческие);

черты личности (личностные качества).

Известный специалист в области психологии управления Р.Л. Кричевский дополнил эту классификацию еще одной группой - менеджерскими характеристиками Рассмотрим более подробно каждую из перечисленных групп.

**Биографические характеристики**

Первая группа включает: возраст; пол; социальный статус; образование.

***Возраст.***

С ним связано немало конкретных вопросов: например, каков возрастной оптимум для менеджеров, в каком возрасте руководителю следует оставить свое кресло и т. д. С одной стороны, существует немало аргументов в пользу того, что возраст (а значит, и опыт) позитивно влияет на качество управления. С другой стороны, было бы ошибочно думать, что только зрелый возраст и опыт дают основания рассчитывать на высокий пост и управленческий успех. Есть немало аргументов и в пользу молодости.

Таким образом, есть основания считать, что возраст не оказывает существенного влияния на лидерство и эффективность руководителя. Это означает, что хорошим управленцем (так же, как и плохим) можно быть в любом возрасте. Вместе с тем, возраст все же оказывает прямое влияние на качество управления. Само понятие “возраст” может быть истолковано двояко. Есть возраст биологический (число прожитых лет) и социально-психологический (социальная зрелость, активность человека). Говоря о возрасте руководителя и о его влиянии на качество работы, мы имеем в виду, прежде всего возраст социальный. Социально зрелым человек может быть и в молодости, и это, во многом зависит от самого человека.

***Пол.***

Кто более эффективен в качестве менеджера? Кто-то считает, что мужчины, кто-то - что женщины.

Вопрос о том, кто более эффективен в качестве руководителя - мужчина или женщина, - это некорректный вопрос. Есть женщины, которые руководят с лучшим результатом, чем некоторые мужчины, и наоборот. И женщина, и мужчина могут быть и не быть эффективными руководителями, и это зависит не от половой принадлежности. Пол, как и возраст, может рассматриваться с точки зрения биологической и психологической.

С точки зрения психологической, пол есть социальная роль, навязываемая обществом. А что касается представления о мужчинах как о существах от природы более активных и изначально более способных к руководству, чем женщины, то такое представление не более чем распространенное заблуждение, не имеющее под собой реальных оснований. Известно, что профессиональные успехи женщин, сделанные ими карьеры многие склонны объяснять их внешними данными или везением, а не способностями и активностью. Это один из примеров стереотипного подхода.

Социальные условия в настоящее время в России таковы, а опыт совместной работы мужчин и женщин в решении политических, социальных, психологических, экономических и производственных проблем так обширен и длителен, что нужно говорить не о противостоянии мужчин и женщин в деловой сфере.

***Социальный статус и образование.***

И статус, и образование, безусловно, важны не только для того, чтобы занять руководящую должность, но и для того, чтобы успешно функционировать в ней. И речь не просто о наличии диплома, пусть даже самого престижного университета. Образование - это, прежде всего уровень профессиональной подготовки, умение применять свои знания и умения в реальной жизни. Можно получить должность благодаря своему диплому, но удержать ее, справиться с работой наличие диплома едва ли поможет; для этого нужны, прежде всего, знания и умения. Успех определяет не то, что записано в дипломе, а то, что содержится в голове.

Что же касается социально-психологического статуса (происхождения) как предпосылки реализации личности в менеджменте, то утверждение, что высокий статус способен оказать положительное влияние на карьеру, в доказательствах не нуждается. И все же многие выдающиеся руководители начинали свои блистательные карьеры с очень низких стартовых площадок, и, наоборот, известны случаи, когда, получив во владение компанию, наследники приводили ее к банкротству. Так что путь наверх в менеджменте открыт для каждого.

***Способности.***

Под способностями, в общем смысле этого слова, в психологии понимаются некоторые свойства и качества личности, позволяющие успешно осуществлять определенные виды деятельности. Способности можно подразделить на общие (например, интеллектуальные) и специфические (профессиональные).

Доказано, что наиболее успешными оказываются руководители со средними умственными способностями. С чем это связано? Дело в том, что существует, по меньшей мере, два вида (типа) интеллекта - теоретический и практический. При этом не следует думать, что теоретический интеллект есть нечто более высокое, чем практический. С точки зрения многообразия, а иногда и внутренней противоречивости интеллектуальных задач, а также жесткости условий, в которых протекает умственная работа, первые места должны занять высшие формы практической (умственной) деятельности. Так что нет основания считать работу практического ума более простой и элементарной, чем работу ума теоретического.

Одно дело - решать задачи (теоретические и практические) самому и совсем другое - организовывать на их решение других людей. Среди специальных способностей, необходимых эффективному руководителю, можно выделить такие: специальные умения и знания; компетентность; информированность.

***Личностные качества.***

Из множества личностных качеств, черт личности, влияющих на эффективность управления, наиболее существенными являются: доминантность; уверенность в себе; эмоциональная уравновешенность; стрессоустойчивость; креативность; стремление к достижениям; предприимчивость; ответственность; надежность; независимость; общительность.

Все эти качества объединяет нечто общее, а именно то, что каждое из них можно выработать, воспитать. Остановимся на них более подробно.

***Доминантность (влияние).***

Руководителю, безусловно, необходимо обладать этой чертой. Но, вырабатывая ее в себе, не следует забывать о психологической стороне вопроса.

Во-первых, для влияния совершенно недостаточно опоры только на властные, должностные полномочия, то есть на формальный авторитет. Влияние руководителя, основанное только на средствах формально-организационного характера, должно обязательно подпитываться влиянием неформальным.

Во-вторых, неформальное влияние дает нужный эффект только тогда, когда оно находит внутренний отклик. Без позитивной ответной реакции стремление руководителя доминировать будет выглядеть как примитивная претензия на власть.

М. Вудкок и Д. Френсис в своей книге “Раскрепощенный менеджер” выделили следующие характеристики руководителя, умеющего влиять на людей: он ясно излагает свои мысли, уверен в себе, устанавливает хорошее взаимопонимание, награждает требуемое поведение, дает четкие указания, стремится быть настойчивым, прислушивается к другим.

***Уверенность в себе***

Что значит для подчиненных уверенный в себе руководитель? Прежде всего, то, что в трудной ситуации на него можно положиться: он поддержит, защитит, явится той “спиной”, которая вас прикроет. Уверенный в себе руководитель обеспечивает определенный психологический комфорт и повышает мотивацию к работе просто самим фактом уверенности в себе.

Вместе с тем следует отметить два важных обстоятельства. Во-первых, существует разница между уверенностью в себе и самоуверенностью. Это различие легко уловимо, но трудно преодолимо. Сказать можно только то, что человек, уверенный в себе, исходит из реалистичных представлений о своих возможностях, достоинствах и недостатках, не преуменьшая и не преувеличивая их. Короче, у него есть реальные, а не мнимые основания для уверенности.

Во-вторых, известно, что подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя, а значит, как бы ни складывались обстоятельства, следует, хотя бы внешне, держать себя спокойно и уверенно.

И, наконец, есть еще одна сторона управленческой деятельности, в которой уверенность в себе играет не последнюю роль. Это контакты и переговоры с другими руководителями. Понятно, что колеблющийся и неуверенный в себе руководитель едва ли сможет вызвать доверие с их стороны.

***Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчив*ость.**

Это родственные, близкие друг другу личностные черты руководителя. Они, безусловно, могут вырабатываться и развиваться, но только в случае, если это делается целенаправленно. Что касается первой из них, то исследователи в области психологии управления обращают внимание на два важных обстоятельства.

Во-первых, на необходимость контролировать свои эмоции. Неконтролируемые эмоции (даже положительные) неблагоприятно влияют на психологический климат в коллективе. Поэтому к руководителю предъявляется обязательное требование: поддерживать со всеми сотрудниками ровные, уважительные деловые отношения, независимо от личных симпатий и антипатий.

Во-вторых, руководитель - это такой же человек, как и все другие: он может предаваться раздражению, негодованию, унынию и т. д. Постоянное подавление негативных эмоций, их сдерживание в рабочей обстановке может обернуться рядом неприятных последствий - неврозами, психическими заболеваниями и т. д. Поэтому руководителю исключительно важно найти средства эмоционально-психологической разгрузки. Такими средствами могут служить физические упражнения, встречи с друзьями, хобби и т. д. Современные исследования показывают, что они являются более эффективными для эмоциональной разрядки, нежели употребление алкоголя. Однако каждый выбирает то, что ему по душе.

Прежде чем вести разговор о стрессоустойчивости, давайте выясним отличие двух понятий - “стресс” и “дистресс”. Стресс - это напряжение (физическое, физиологическое и эмоционально-психологическое), активизирующее усилия человека на достижение целей. Дистресс - это перенапряжение, снижающее жизненную активность, дезорганизующее человека.

Некоторые причины, вызывающие дистресс у руководителей. Это: страх не справиться с работой; страх допустить ошибку; страх быть обойденным другими; страх потерять работу; страх потерять собственное “Я”.

***Креативность.***

Это способность человека к творческому решению задач, очень важная черта личности, особенно существенная для инновационной деятельности. Применительно к управленческой деятельности креативность может рассматриваться с точки зрения способности руководителя видеть элементы новизны, творчества в деятельности подчиненных и поддерживать их.

М. Вудкок и Д. Френсис считают, что существуют некоторые препятствия, мешающие человеку проявлять творческий подход к делу. Это: слабое стремление к новому; недостаточное использование возможностей; излишняя напряженность; излишняя серьезность; плохая методология.

***Стремление к достижениям и предприимчивость***

Без этих качеств невозможно представить себе успешного руководителя. В стремлении человека к достижениям отражается одна из фундаментальных потребностей - потребность в самореализации, в достижении целей.

Исследования показывают, что руководители обладающие этими чертами, имеют ряд особенностей. Во-первых, они предпочитают ситуации, в которых можно брать на себя ответственность в решении проблемы. Во-вторых, они не склонны подвергать себя слишком большому риску и ставят перед собой умеренные цели, стараясь, чтобы риск был в значительной степени предсказуем и просчитан. В-третьих, люди, стремящиеся к достижениям, всегда заинтересованы в наличии обратной связи - информации о том, насколько успешно они справляются с заданием.

***Ответственность и надежность.***

Эти качества личности являются своеобразной “визитной карточкой” и фирмы, и самого руководителя.

Репутация стоит дороже денег, и если она потеряна, то - навсегда. Для фирмы, дорожащей своей репутацией, совершенно очевидно, что обязательства должны быть выполнены, даже если это принесет убытки. К сожалению, нынче ответственность и надежность являются большим дефицитом, и мы постоянно ощущаем это в политике, в экономике и в морали. Однако можно утверждать, что будущее за теми компаниями и руководителями, девиз которых - отличное качество, надежность исполнения и верность в отношениях с клиентами.

***Независимость.***

Важной личностной чертой руководителя является независимость. Независимость - это готовность руководителя самостоятельно принимать решения и нести ответственность за них. Как бы ни хороши были консультанты, какие бы советы окружающие ни давали, конечное решение руководитель должен принимать сам. Независимость далека от волюнтаризма, самодурства. Чем более независимым является руководитель, чем самостоятельнее он себя ведет, тем ценнее и полезнее для него прислушиваться к мнению коллег, если в них содержится рациональное зерно.

Следует заметить, что выдающиеся предприниматели поощряют инакомыслие в своих компаниях. Это важно со всех точек зрения, ведь единомышленники - это не те, кто думает одинаково, а те, кто думает об одном и том же. Сильный, самостоятельный руководитель может позволить себе иметь среди подчиненных инакомыслящих людей. Опираться можно только на то, что оказывает сопротивление.

Общительность (коммуникабельность).

Нет особой необходимости доказывать, сколь она необходима в деятельности руководителя. Достаточно сказать, что, по данным некоторых исследователей, руководитель затрачивает на общение более трех четвертей своего рабочего времени. Ограничимся лишь следующими основными положениями.

Без общительности, коммуникабельности невозможно такое основополагающее качество, как умение строить отношения с людьми.

*Коммуникабельность* - качество не врожденное, его можно развивать. Развитие коммуникативных навыков - важнейшая часть самосовершенствования и саморазвития менеджера.

Таковы основные характеристики, имеющие отношение к личности руководителя. Необходимо отметить, что человек не рождается с набором перечисленных выше качеств, а все они являются сочетанием полученных от природы особенностей и социально-исторических условий его жизни.

Формированию нужных качеств могут способствовать социально-психологические тренинги, иные специальные формы обучения. Однако главное состоит в том, чтобы у руководителя было желание самосовершенствоваться, и он понимал, что необходимо ежедневно “строить”, создавать свою личность.

**5.6 Вопросы для самоконтроля по МОДУЛЮ № 5**

1. Функции руководителя.
2. В чем заключается понятие руководителя-лидера.
3. Модели поведения руководителя.
4. Стили управления руководителя.
5. Основные требования предъявляемые к руководителю.
6. Какие существуют типичные системы оценки руководителя.
7. Сущность комплексного подхода оценки руководителя.
8. Сущность конкурентного подхода оценки руководителя.
9. Сущность парциального подхода оценки руководителя.
10. Сущность инженерно-психологического подхода оценки руководителя.
11. Сущность рефлексивно-ценностного подхода оценки руководителя.
12. Сущность социально-психологического подхода оценки руководителя.
13. Сущность факторного подхода оценки руководителя.
14. Сущность экономико-психологического подхода оценки руководителя.
15. Классификация личностных качеств руководителя.
16. Значение каждого личностного качества руководителя для управления персоналом.

**Модуль № 6. Природа конфликта в организации**

**6.1 Сущность конфликта**

Как и множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое: конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать

то же самое.

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

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Источником любого развития, в том числе и развития трудового коллектива, является противоречие, столкновение нового со старым, столкновение противоположных тенденций и сил. Конфликт представляет собой предельный случай обострения противоречий и, следовательно, является одним из факторов развития коллектива. Любой конфликт представляет собой не просто противоречие, возникшее между определенными социальными

субъектами, а такое противоречие, которое так или иначе ими осознано и оценено.

 *Конфликт* - это ошибка антагонистических противоречий, получившая открытую форму.

Однако противоречие и конфликт не следует отождествлять. О конфликте можно говорить тогда, когда противоречие между членами коллектива обостряются настолько, что начинают препятствовать их нормальному взаимодействию в решение коллективных задач.

Отношения между членами коллектива очень различны, их интересы многообразны. В связи с этим причины противоречий имеют очень широкий диапазон.

Некоторые противоречия рождаются в самом коллективе, другие могут отражать существующие в обществе более глубокие противоречия. Однако любое противоречие приобретает характер конфликта лишь при условии, что он втягивает в психологическую сферу, влияет на мотивацию поведения людей. Степень вовлеченности людей в конфликт, его острота отнюдь не обязательно отражают глубину объективных противоречий. Некоторые

конфликты вообще не имеют внешних причин и порождаются факторами сугубо психологического характера.

При этом производственный или *трудовой конфликт* - это есть столкновение участников хозяйственных отношений как подсистема более широкой системы социальных конфликтов, затрагивает в основном сферу распределения управленческих функций и доходов, хотя и система и подсистема проявляют конфликтность чаще всего в форме борьбы институционально оформленных и неоформленных групп интересов.

Одна из особенностей трудового конфликта заключается в том, что такая конфликтность так или иначе окрашена психологической эмоциональностью, этической заданностью борьбы, в которой участники стремятся к удовлетворению "чувства справедливости".

Термин "производственный конфликт" подразумевает столкновение систем, норм поведения, властных функций участников любых хозяйственных процессов. Это означает, что трудовой конфликт существует как в непосредственной сфере производства, так и в сферах обмена, распределения, потребления. Такие конфликты нацелены на изменение сложившихся схем разделения труда, властных структур, принципов распределения и потребления производимых продуктов и услуг.

**6.2 Типы конфликта**

Конфликты в трудовых коллективах классифицируются по различным признакам:

***- по природе возникновения*** *-* деловые и эмоциональные. Деловые конфликты имеют производственную основу и возникают в связи с поиском путей решения сложных проблем, с отношением к имеющимся недостаткам, выбора стиля руководителя и т.д. Они неизбежны. Эмоциональные конфликты имеют сугубо личностную природу. Источник этих конфликтов кроется либо в личностных качествах оппонентов, либо в их психологической несовместимости;

***- по направленности взаимодействия*** - вертикальные и горизонтальные, то есть между оппонентами разных рангов и одного ранга;

***- по влиянию на развитие трудового коллектива*** - деструктивные и конструктивные. Конструктивные полезны и находят выражение в спорах и дискуссиях; деструктивные тормозят развитие трудового коллектива;

***- по количеству участников*** - внутриличностные, межличностные, межгрупповые, между отдельными личностями и группой, меж организационные. Это, соответственно, конфликты в интересах одной личности, конфликты между отдельными личностями, конфликты между различными производственными группами. Рассмотрим их подробнее.

***Внутриличностный конфликт***

Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше.

Однако, его возможные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

***Межличностный конфликт***

Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

***Конфликт между личностью и группой***

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли.

Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

***Межгрупповой конфликт***

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп.

Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться "рассчитаться" с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта- конфликт между профсоюзом и администрацией.

Пpодолжаем классификацию конфликтов.

- по степени организационной оформленности - стихийные и институционализированные. Стихийные конфликты возникают сами по себе, без соответствующей подготовительной деятельности со стороны отдельных субъектов или групп субъектов; институционализированные конфликты тщательно и заблаговременно подготавливаются. Субъекты будущего конфликта разрабатывают стратегию действий, оценивают свои возможности достижения цели. Происходит формирование групп, сторонников.

Для успешного разрешения делового конфликта необходимо не только установить природу, объект и участников конфликта, но и выяснить динамику его развития. Она состоит в том, что любой деловой конфликт, оппоненты которого постоянны, имеет тенденцию переходить в эмоциональный конфликт. Затянувшийся деловой конфликт может привести к тому, что произойдет потеря объекта конфликта и сам объект потеряет значимость для оппонентов, и также сформируется негативное отношение оппонентов друг к другу. Попытка руководителей потянуть процесс протекания конфликта приводит лишь к обострению делового конфликта, стабилизации напряженных отношений меду участниками конфликта и образованию эмоционального конфликта.

Все конфликты без исключения негативно влияют на нервнопсихологическое состояние людей. Человек, переживающий нервное напряжение постоянно находится в напряжении. Его организм в это время очень ослаблен, что может привести к различным заболеваниям. Это может быть как агрессивность, характеризующаяся гневом, злобностью и грубостью, так и депрессия, при которой человек охвачен чувством печали, бессилия, а иногда и отчаяния. Депрессия характерна для людей с ослабленной нервной системой.

Однако многие люди способны быть равнодушными к происходящим конфликтным ситуациям. Напряженные отношения в коллективе с другими субъектами не могут вывести их из нормального психологического состояния.

**6.3 Причины конфликта**

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

***Распределение ресурсов***

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

***Взаимозависимость задач***

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определенные типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

***Различия в целях***

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

***Различия в представлениях и ценностях***

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

***Различия в манере поведения и жизненном опыте***

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

***Неудовлетворительные коммуникации***

Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью,

призвана не "выжимать соки" из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должноcтные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

**6.4 Структура трудовых конфликтов**

Для возникновения конфликта необходимо наличие следующих компонентов: конфликтной ситуации и инцидента.

Основой конфликта является конфликтная ситуация, элементами которой являются участники и объект конфликта, вызвавший эту ситуацию.

Противостоящие участники конфликта называются оппонентами. Конфликт возникает в том случае, когда существуют действия, со стороны оппонентов, направленные на овладение объектом конфликта. Такие действия являются инцидентом.

Объект спора является объектом конфликта в случае его неделимости.

Неделимость может быть как физическим свойством объекта, так и следствием желания или интересов одного из оппонентов.

Конфликтная ситуация может существовать задолго до того, как произошло столкновение оппонентов. Она может передаваться новым оппонентам, хотя причины конфликта давно забыты. Конфликтные ситуации возникают либо по инициативе оппонентов, либо объективно, независимо от их воли и желания.

**6.5 Последствия конфликта**

***Функциональные последствия***

Возможно несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений- враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфлитом.

Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

***Дисфункциональные последствия***

Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей:

- Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.

- Меньшая степень сотрудничества в будущем.

- Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации.

- Представление о другой стороне как о "враге"; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.

- Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

- Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

- Смещение акцента: придание "победе" в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

**6.6 Управление конфликтной ситуацией**

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать единственной причиной конфликтной ситуации, но в общем случае это всего лишь один из факторов. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.

**6.7 Структурные методы**

***Разъяснение требований к работе***

Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определена политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчиненных с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

***Координационные и интеграционные механизмы***

Это еще один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный знает, чьи решения он должен исполнять.

Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, межотдельские совещания. Например, когда в одной из компаний назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями отделом сбыта и производственным отделом- то была организована промежуточная служба, координирующая объемы заказов и продаж.

***Общеорганизационные комплексные цели***

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Компьютерная компания "Apple" всегда раскрывает содержание комплексных общеорганизационных целей, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала. Не менее яркий пример- компания "McDonalds", имеющая сеть недорогих ресторанов быстрого обслуживания по всему миру. С самого начала строительства этой империи руководство уделяло внимание не только ценам, качеству и доле рынка. Оно считало (и, надо полагать, считает и сейчас), что действительно оказывает услугу людям с ограниченными средствами, и эта "социальная миссия" придала больший вес оперативным целям. Поварам и официантам, работающим под вывеской "McDonalds" легче соблюдать жесткие стандарты в контексте помощи обществу.

***Структура системы вознаграждений***

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

**6.8 Межличностные стили разрешения конфликтов**

***Уклонение***

Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужднное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

***Сглаживание***

При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что "мы все- одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку". Такой "сглаживатель" старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет "взрыв".

***Принуждение***

В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчиненными, но он может подавить инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

***Компромисс***

Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме может сократить время поиска альтернатив.

***Решение проблемы***

Данный стиль- признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации. Ниже приведены некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

- Определите проблему в категориях целей, а не решений.

- После того, как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон.

- Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.

- Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.

- Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

Конфликты неизбежны в условиях нашей современной жизни, поэтому чтобы избегать их, или по крайней мере правильно вести себя в условиях конфликтных ситуаций, необходимо уметь уйти от разрешения возникшего противоречия, найти компромисс, когда конфликтующие стороны приходят к среднему решению или самому, если это возможно, разрешить сложившийся конфликт.

**6.9 Вопросы для самоконтроля по МОДУЛЮ № 5**

1. В чем заключается сущность конфликта?
2. Типы конфликтов и признаки их квалификации.
3. Суть межличностного конфликта.
4. Суть внутриличностного конфликта.
5. Суть межгруппового конфликта.
6. Суть конфликта между личностью и группой
7. Причины конфликта
8. Структура трудовых конфликтов.
9. Методы управления конфликтной ситуацией.
10. Последствия конфликта.
11. В чем заключаются структурные методы управления конфликтной ситуацией.
12. В чем заключаютсямежличностные стили разрешения конфликтов

ЛИТЕРАТУРА

2.Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. - М., 1993.

3.Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощённый менеджер / пер.с англ. — М.: Дело, 1998.

4. Князев В.Н. «Психологические основы ситуационного подхода к оценке персонала». М., 1998.

5.Сергиенко С.К. «Групповые технологии решения организационно-психологических задач». Диссертационная работа. М., 2000

6. «Оценка работников управления» под ред. Г.Х. Попова. М., 1976.

7. Бодди Д., Пэйтон Р. «Основы менеджмента». С.-Пб., 1999.

8. Рощина А. «Немного о компетенциях и будущем российского менеджмента» М., «Кадровый вестник» №11, 2000.

9. Литягин А. Семинар «Оценка эффективности персонала», М., HRC / Кадровый клуб, 2002.

10. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. "Основы менеджмента",

 М.: Дело, 1992.

11. Грейсон Дж. К. Мл., О'Делл К. "Американский менеджмент на пороге

 ХХI века". М.: Экономика, 1991.

12. Управление трудовым коллективом/Зайцев Г. П. и др. Свердловск, 1989.

13. Гришина Н. В. "Я и другие: общение в трудовом коллективе". Л., 1990.

14. Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. "Внимание: конфликт", Новосибирск, 1984.

15. Валовый Д.В. Социальный менеджмент, М., 1999.

16. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация,

процесс, М., 1996.

17. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом, М., 1993.

18. Друкер П. Эффективный управляющий, М., 1994.

19. Егоршин А.П. Управление персоналом, Н-Новгород, 1999.

20. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом, М., 1998.

21. Ильин Н.И., Лукманов И.Г., Управление проектами, Спб., 1996.

22. Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом.

Регламентация труда, М., 1999.

23. Колышкин В.В. Практические основы управленческой деятельности,

Новосибирск, 1996.

24. Кочеткова А. И., Психологические основы современного управления

персоналом, М., 1999.

25. Марр Р., Управление персоналом в условиях рыночной экономики, М.,

1997.

26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, М., 1994.

27. Менеджмент персонала 2000, Мн., 1998.

28. Менеджмент в России и за рубежом. Журнал.

29. Мэйтланд Я., Руководство по управлению персоналом, М., 1996.

30 Старобинский Э.Е., Как управлять персоналом, М., 1995.

31. Основы управления персоналом под редакцией Генкина Б.М., М., 1996

32. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации М., 1999.

33. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента, М., 1995.

34. Управление персоналом организации под редакцией А.Я. Кибанова,

М., 2008г..

35. Управление персоналом. Учебник, М., 1997.

36. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под. Ред. Т.Ю. Базарова,

Б. Л. Еремина, М., 1998.

 37.ЛИЦАРЕВА Е.Ю.Учебное пособие по курсу « Управление персоналом»

Томск 2002

38.П. В. Журавлёв, Ю. Г. Одегов, Н. А. Волгин. «Управление человеческими ресурсами», Москва: 2002 г.

39.П. В. Журавлёв, С. А. Карташов и др.

«Типология управления персоналом». Москва: Экзамен, 1999 г.