

УО «Белорусский государственный экономический университет»

Факультет экономики и менеджмента

Кафедра национальной экономики и государственного управления

**КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ
ДЛЯ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ
УЧРЕЖДЕНИЯХ**

для специальности 1-26 01 01 «Государственное управление»

СОСТАВИТЕЛИ:

Буховец Т.В., доцент кафедры национальной экономики и государственного управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.

ТЕМА 1: «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ПОНЯТИЕ И МЕСТО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»

1. Человеческий фактор и его роль в развитии организации

Под человеческий фактором понимается, люди организаций и учреждений, объединенные для совместной деятельности. В структурном плане – это в первую очередь личность, рабочая группа, трудовой коллектив.

В понятии «человеческий фактор» отражается особый статус личности в современном обществе, который находится в определенных соотношениях с техническим и экономическим факторами производства. Однако, трудовые ресурсы представляют собой особый фактор производства, который:

- может отказаться от условий труда;
- может уволиться по собственному желанию;
- может бастовать, протестовать;
- может менять эффективность труда без связи с его условиями;
- может переучиваться, менять специальность;
- зачастую территориально привязан и социально неоднороден;
- знает, что затраты на рабочую силу – это предмет переговоров.

Также специфика человеческих ресурсов как объекта управления состоит в том что: (следующем)

1. Люди в отличие от машин, оборудования и сырья, наделены интеллектом и, соответственно, их реакция на управление эмоционально-осмысленная, а не механическая, следовательно, процесс взаимодействия между организацией и сотрудниками является двусторонним;

2. *Вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию.*

3. Трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.

4. Значительной особенностью человеческих ресурсов является уникальность каждого отдельного человека.

Таким образом, управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования трудового потенциала работников на уровне организации.

Трудовой потенциал работника (ТПР) – представляет собой совокупную способность физических и духовных свойств одного работника достичь в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности, с одной стороны, и способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве, - с другой. Следовательно, «трудовой потенциал» должен представить человеческий фактор в динамике в виде непрерывного, развивающегося, многопланового процесса, характеризующего скрытые возможности.

Трудовой потенциал работника включает в себя:

1. психофизиологический потенциал – способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т.п.;

2. квалификационный потенциал – объем, глубину и всесторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающий способность работника к труду определенного содержания и сложности;

2. Важнейшие функции управления персоналом в организации

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

Выделяются следующие функции управления персоналом:

- 1) планирование персонала (в том числе его стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования.
- 2) определение способов рекрутирования, привлечения персонала;
- 3) маркетинг персонала – *обеспечение спроса на рабочие места в данной организации со стороны наиболее подготовленных людей, анализ рынка труда, организация рекламы.*
- 4) подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников;
- 5) адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие;
- 6) планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника.
- 7) мотивация персонала;
- 8) руководство персоналом;
- 9) управление расходами на персонал;
- 10) организация рабочего места, позволяющая оптимально использовать потенциал сотрудника и дающая ему возможность проявить себя в трудовой деятельности;
- 11) обеспечение оптимального распорядка работы: составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов;
- 12) освобождение персонал;
- 13) кадровое делопроизводство: сбор, хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т.д. Создание автоматизированных рабочих мест сотрудников кадровых служб;
- 14) управление информацией;
- 15) оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала;
- 16) контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка;
- 17) управление конфликтами;
- 18) правовое регулирование трудовых отношений;
- 19) налаживание партнерских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов и другими организациями, влияющими на персонал;
- 20) обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников;
- 21) социальное обеспечение сотрудников;
- 22) планирование и развитие организационной культуры;
- 23) обеспечение репутации организации, ее позитивного восприятия клиентами, общественностью и институтами власти.

Перечисленные функции не исчерпывают всего их перечня. Однако они дают представление о содержании управления персоналом как специфического вида управленческой деятельности и о предмете науки «управление персоналом».

ТЕМА 2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (человеческими ресурсами)

1. Управление персоналом, как наука, ее взаимосвязь с другими науками.

Управление персоналом (менеджмент персонала) - система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.

В *функциональном отношении* под управлением персоналом понимаются все задачи и решения, связанные с работой в области кадров (подбор кадров, их использование, повышение квалификации, оплата труда, увольнение).

В *организационном отношении* этим понятием охватываются все субъекты, несущие ответственность за работу с кадрами (руководящие лица, отдел кадров, производственные советы, профсоюзы).

Персонал организации — это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма. В таких отношениях могут состоять не только наемные работники, но и физические лица - собственники или совладельцы организации, если они помимо причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что принимают участие в деятельности организации своим

личным трудом. В наиболее общем виде понятие «персонал предприятия» охватывает всю совокупность наемных работников данного предприятия (организации), выполняющих совершенно определенные задачи.

С какими дисциплинами связана данная наука?

1. Экономические теории.
2. Психологические теории.
3. Социологические концепции.
4. Трудовое и социальное право.

Предмет управления персоналом в значительной мере совпадает с предметом **конфликтологии**, точнее ее разделов, относящихся к конфликтам в организации. Управление персоналом изучает роль конфликта между личностью и организацией, между сотрудниками, в том числе руководителями, между различными подразделениями организаций. При этом одни авторы считают, что конфликт, протекающий в определенных рамках, даже желателен, другие же полагают, что идеальная организация должна стремиться к гармонии.

Это далеко не все науки, с которыми связано управление персоналом, однако данные этих и других наук переосмысливаются и развиваются в управлении персоналом под углом зрения обеспечения организации оптимальным количеством и качеством работников и их использования в целях деловой и социальной эффективности.

2. Подходы к управлению персоналом на основе выделение различных школ.

Подход с позиций школ управления представлен в таблице, в которой отражены основные представители каждой школы и основные направления работ данных школ.

Подход с позиции школ управления

Школы управления	Научного менеджмента	Административная (классическая)	Человеческих отношений	Поведенческих наук	Науки управления
Годы	1885 – 1920	1920 – 1950	1930 – 1950	1950 – по н/в	1950 – по н/в
Представители	Фредерик Тейлор Франк Гилберт Лилия Гилберт Генри Гантт Харрингтон Эмерсон	Анри Файоль Макс Вебер Оливер Шелдон Л. Урвик	Элтон Мэйо Честер Бернанд Мэри Паркер Фоллетт Абрахам Маслоу	Дуглас МакГрегор Франк Абрамс Крис Арджирис Фредерик Герцберг	Н. Винер Г. Саймон Л. Канторович
Исходные посылки	Рациональная организация труда, разработка формальной структуры организации и определение мер по сотрудничеству между управляющим и рабочими	Цель – создание универсальных принципов управления, следование которым должно привести организацию к успеху; выявление общих характеристик и закономерностей организаций.	Социальные и психологические факторы оказывают на рост производительности и значительно большее влияние чем физические (при условии, что сама организация уже в достаточной мере рациональна и эффективна).	Необходимо изучать не сознание человека, а его поведение, которое представляет собой реакцию на стимулы.	Использование методов научного исследования для решения проблем управления, в основу которых были положены модели ситуаций.

2.1. ШКОЛА НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. (1885-1920)

Представители: Фредерик Тейлор, Френк и Лилия Гилберт, Генри Гантт.

Основные положения: 1) полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного

выполнения. Первым этапом методологии научного менеджмента был анализ содержания работы и определение основных ее компонентов;

2) систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве;

3) выступала в защиту отделения управленческих функций анализа и планирования от фактического выполнения работы. Этот подход *резко контрастировал* со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

2.2. АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА (1920-1950)

Представители: Анри Файоль, Генри Хопф, Оливер Шелдон, Макс Вебер, Линдал Ф. Урвик.

Основные положения:

1) рассматривала организацию с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций;

2) целью административной школы было создание универсальных принципов управления.

Основные направления:

– разработка рациональной системы управления организацией;

– построение структуры организации и управления ее работниками.

2.3. ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ. (1930-1950)

Представители: Мэри Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо.

Основные положения:

– устранение деперсонализированных отношений на производстве, свойственных теориям научного менеджмента и бюрократическим моделям, и замене их концепцией сотрудничества между рабочими и менеджерами;

– реализация нового стремления управления рассматривать каждую организацию как определенную «социальную систему», что было несомненным достижением управленческой мысли.

Внесли **поправки** в прежние концепции управления, основные из которых:

1. увеличение внимания к социальным, групповым потребностям человека;

2. отказ от акцента на иерархичность власти и призыв к «приземленности управления», к «менеджменту участия»;

3. возрастающее признание неформальной стороны организации, роли взглядов (умонастроений) рабочих и неформальных отношений;

4. развитие средств и методики изучения взаимодействия формальной и неформальной группы и организации.

2.4. ШКОЛА НАУКИ О ПОВЕДЕНИИ. (1950-по настоящее время)

Представители: Дуглас Мак-Грегор, Фредерика Герцберг, Ренсис Лайкерт.

Изучали: различные стороны социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни. Главный **девиз** данной школы состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

Необходимо отметить:

что главная цель заключалась в вытеснении жестко формализованных, деперсонализированных отношений на производстве, вполне обнаруживших к этому времени свою неэффективность;

впервые признание получил личностный фактор организации;

было уделено внимание вопросам косвенного влияния неформальных отношений на экономические показатели фирм и предприятий.

3. Современные подходы управления персоналом.

Среди многообразия объективных предпосылок формирования новых моделей кадрового менеджмента выделим основные:

1. Ускорение научно-технического прогресса, развитие компьютерно-информационных систем, интеллектуализация бизнеса изменяют содержание трудовой деятельности, требуя от рабочих концептуальных знаний, высокого профессионального мастерства, навыков коллективного взаимодействия, творческих и предпринимательских способностей.

2. Происходящее в результате влияния макроэкономических факторов изменение ориентации производства на удовлетворение потребностей конкретных потребителей, обострение конкуренции в рыночной среде, повышение значимости качества продукции.

3. Изменение форм организации труда и реструктуризация предприятий на основе развития коллективных форм трудовой деятельности требуют от работников ответственности, многофункциональности, компетентности, заинтересованности, сотрудничества. В XXI веке формируется новый тип личности работника, который стремится стать равноправным партнером, активным соучастником или даже совладельцем предприятия.

4. Развитие теории управления и смежных областей знаний: экономики, права, психологии, социологии, физиологии, информатики, конфликтологии, этики, эргономики и др., проведение многочисленных прикладных и фундаментальных исследований в сфере социально-трудовых отношений внесли существенный вклад в формирование концепции управления человеческими ресурсами.

3.1. ШКОЛА КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ. (1950- по наст. время)

Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Ф. Тейлором научного метода при анализе работы. Количественные методы, сгруппированные под общим названием «исследование операций», использовались при решении управленческих и др. проблем.

По своей сути, исследование операций — это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель - это форма представления реальности. *(Модели облегчают понятие сложностей реальности. Дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть пространственные соотношения на местности).* Таким образом, модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества.

После создания модели, переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Ключевая характеристика школы количественных методов - замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Самый крупный толчок к применению количественных методов в менеджменте дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, более точны.

3.2. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Впервые предложен приверженцами административной школы, которые пытались описать функции менеджера.

Управление представляет собой серию непрерывных взаимосвязанных действий, т.е. процесс.

Первоначальную разработку этого подхода приписывают Анри Файолю, который считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Таким образом, процесс управления — взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации и контроля, которые объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

1. **Планирование** представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. Оно охватывает различные уровни той или иной организации и может носить долгосрочный, среднесрочный или краткосрочный характер.

2. Реализация планов требует **организации**, которая представляет следующую функцию управления. Под организацией понимается процесс распределения работы среди сотрудников или групп сотрудников и координация их деятельности. *Считается, что хорошо работающие организации имеют ясные и простые структуры.*

3. В организации работу выполняют люди, поэтому важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. *То есть руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации.*

4. Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и в соответствии с планом. Мотивации — психологические стимулы, которые дают действиям людей цели и направления.

5. Контроль означает постоянную проверку того, как данная организация осуществляет свои цели, и корректировку ее действий, если этого не происходит. Формально контроль может быть разделен на три этапа:

1. постановка четких задач для исполнения;
2. проверка реального исполнения задач;
3. решение проблем, если исполнение не соответствует поставленным задачам.

Эффективность контроля во многом зависит от информационной базы.

Коммуникации и принятие решений, связывая управленческие функции, обеспечивают их взаимозависимость.

3.3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Применение теории систем в менеджменте в конце 50-х годов явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход – это способ мышления по отношению к организации и управлению, а не набор каких-то руководств или принципов для управляющих.

Системой называется совокупность взаимозависимых элементов, образующих единое целое; целое выполняет определенную функцию. Любая система может рассматриваться как подсистема другой более крупной системы.

Все организации являются системами. Поскольку люди являются, в общем смысле, компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с техникой, которые вместе используются для выполнения работы, они называются социотехническими системами.

Системный подход пытается рассмотреть организацию и внешнюю среду, в которой она функционирует, как целое.

Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. *Закрытая система* имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы - это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся; она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

3.4. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД (в конце 60-х годов)

Ситуационный подход способствовал дальнейшему развитию теории управления, позволив использовать возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям.

Ситуация – это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в рассматриваемый момент времени.

Ситуационный подход, разработанный в конце 60-х гг., не считает, что положения школ научного менеджмента, административной школы, поведенческого подхода и подхода с точки

зрения человеческих отношений, а также школы количественных методов неверны. Системный подход, с которым ситуационный тесно связан, пытается интегрировать различные частные подходы. Он также подчеркивает неразрывную взаимосвязь между управленческими функциями и не рассматривает их по отдельности.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Он пытается определить значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность организации.

Методологию ситуационного подхода можно представить как *четырёхшаговый* процесс:

1. Руководитель должен знать средства профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования, контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, - как положительные, так и отрицательные, - от применения данной методики или концепции. *Приведем простой пример. Предложение удвоить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными выгодами, мы видим, что такой путь может привести к разорению организации.*

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, т.е. необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы. Которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и содержали меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

ТЕМА 3: «ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ»

1. Кадровая политика организации. Государственная кадровая политика.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование.

Первое – это система принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации, т.е. отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации;

Второе – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова “кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием”, могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Этапы построения кадровой политики

Этап 1. Нормирование.

Этап 2. Программирование. Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Факторы, влияющие на разработку и формирование кадровой политики.

Факторы внешней среды:

1. Нормативные ограничения.
2. Ситуация на рынке труда.

Факторы внутренней среды.

1. Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности.
2. Стилль управления, закрепленный, в том числе, и в структуре организации.
3. Условия труда.

4. Качественные характеристики трудового коллектива.

5. Стиль руководства.

Государственная кадровая политика - деятельность республиканских и местных органов управления по созданию целостной системы формирования и эффективного использования трудовых ресурсов, развития кадрового потенциала органов государственного управления и самоуправления, различных отраслей экономики и сфер деятельности, ориентированного на эффективное решение актуальных экономических, социальных и политических задач.

Основными направлениями государственной кадровой политики являются:

формирование современных требований к кадрам различных сфер деятельности и уровней управления;

подбор кадров с учетом их профессиональных и нравственно-психологических качеств;

формирование действенного резерва руководящих кадров и организация планомерной работы с ним;

совершенствование форм и методов оценки деятельности кадров;

мотивация эффективного труда, рациональное использование кадров, создание благоприятных условий для их работы и профессиональной карьеры;

совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

2. Планирование потребности в кадрах.

Под **потребностью** в персонале понимают сотрудников, необходимых для будущего целенаправленного выполнения задач организации в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

Точные методы определения потребности в рабочей силе используются в основном в производственных областях при повторяющихся рабочих процессах с постоянным расходом времени на единицу продукции (здесь, к примеру, учитываются: общая трудоемкость производственной программы, годовой фонд рабочего времени и т.д.). Исходными данными для определения потребности здесь являются производственный план, инвестиционный план и т.д.

Для управленческого персонала, и в частности для персонала государственной службы, общая потребность в кадрах определяется на основе **штатного расписания**.

Штатное расписание включает в себя структуру аппарата управления, наименование должностей, численность работников (штатных единиц) по каждой должности, должностные оклады и надбавки к заработной плате. Штатное расписание утверждается руководителем государственного органа управления (организации) в пределах расходов (государственного бюджета) на их содержание (определяемое Министерством финансов).

В дополнение к штатному расписанию разрабатываются **должностные инструкции**. Должностная инструкция содержит описание основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий должность, требующихся знаний и навыков, а также прав работника.

3. Источники и механизм привлечения персонала

Источники привлечения персонала могут делиться на внутренние (дополнительная работа, перераспределение обязанностей, перемещение работников) и внешние (наем новых работников, лизинг персонала).

Внутренние источники привлечения персонала являются источником мотивации, повышает степень удовлетворенности трудом и способно снизить текучесть кадров.

Внешние источники реализуются путем поиска, привлечения и отбора претендентов на должность.

Организация может вести поиск персонала двумя способами: собственными силами (отдел кадров) и привлекать специализированные фирмы. Первый вид поиска включает в себя: 1) обращения к средствам массовой информации (радио, телевидение, пресса, Internet); 2) использование неформальных каналов (личные контакты, поиск через друзей, знакомых, сотрудников фирмы); 3) сотрудничество с образовательными организациями (высшие учебные заведения, различные курсы повышения квалификации и переквалификации); 4) обращение в профессиональные клубы и ассоциации; 5) распространение приглашений на улице, через почтовые ящики и стенды объявлений; 6) переманивание сотрудников из других организаций. Если воспользоваться услугами сторонних фирм, то в этом случае надо учитывать специфику

деятельности: а) агентств по трудоустройству (в том числе бирж труда); б) рекрутинговых фирм.

4. Отбор и найм персонала.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

- предварительную отборочную беседу;
- заполнение бланка заявления;
- беседу по найму (интервью);
- тестирование; профессиональное испытание;
- проверку рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр;
- принятие решения.

Для лиц впервые поступающих на государственную службу проводится квалификационный экзамен. Также поступлению на государственную службу может предшествовать проведение конкурса на занятие государственной должности, а также устанавливаться предварительное испытание.

Конкурс может быть открытым или закрытым.

Открытый конкурс проводится после опубликования объявления о проведении конкурса в официальных изданиях республиканских средств массовой информации. В открытом конкурсе имеют право принять участие все граждане Республики Беларусь, соответствующие квалификационным требованиям, предъявляемым при поступлении на государственную службу.

Закрытый конкурс проводится среди состоящих в кадровом реестре государственных служащих.

Для гражданина, впервые поступающего на государственную службу, по соглашению сторон может устанавливаться предварительное испытание на срок от трех до шести месяцев.

5. Адаптация персонала

В самом общем виде **адаптация** — это процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового сотрудника требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Адаптация может быть активной и пассивной. Активная адаптация, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить), и пассивная, когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

Выделяют два направления адаптации:

Первичная, т.е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);

Вторичная, т.е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль). В условиях функционирования рынка труда роль вторичной адаптации резко возрастает.

Выделяют следующие виды адаптации:

1. Профессиональная адаптация — полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации. Основные профессии; переквалификация; профмобильность.

2. Психофизиологическая адаптация — адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.). Санитарно-гигиенические условия; режим работы; комфорт, удобство рабочего места; содержание и характер труда (индивидуальный — коллективный, ручной — автоматизированный).

3. Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности — адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Все эти виды адаптации выступают как неразрывные стороны единого процесса, причем определяющей, ведущей является профессиональная адаптация.

В процессе адаптации работник проходит несколько стадий:

1. Стадия ознакомления (ознакомление с ситуацией).
2. Стадия приспособления (постепенное привыкание, усвоение стереотипов).
3. Стадия ассимиляции (полное приспособление к среде).
4. Стадия идентификации (отождествление личных целей с целями коллектива). По характеру идентификации различают три категории работников: безразличные; частично идентифицированные; полностью идентифицированные—это ядро любого коллектива (кадровые, квалифицированные работники).

Продолжительность адаптационного периода находится в прямой зависимости от квалификации: от недели (у рабочих средней квалификации) до 1,5-3 лет (у управленческих работников, выпускников Вузов и инженеров-исследователей). Полная адаптация нового работника в коллективе продолжается в среднем 2 года. После трех лет работы рабочие обычно склонны окончательно закрепиться на предприятии.

ТЕМА 4: «ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

1. Оценка персонала: понятие, цели и требования к системе оценки персонала

Оценка персонала – это процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей.

Выделяют 3 группы целей оценки персонала:

1) административные (для принятия административных решений о повышении или понижении по службе, переводе и прекращении трудового договора (увольнении), планирование профессионального обучения, планирование профессионального развития и карьеры);

2) информационные (в результате оценки появляется возможность информировать работников об относительном уровне их работы, каковы его сильные и слабые стороны и в каком направлении он может совершенствоваться);

3) мотивационные (результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения работников посредством продвижения по службе, морального и материального поощрения, увеличения зарплаты и т.д.).

Оценку деятельности персонала проводят по двум направлениям:

- учет результатов труда (**прямая оценка**);
- анализ деловых и личных качеств работника, влияющих на эти результаты (**косвенная оценка**).

2. Виды и методы оценки персонала. Источники оценочной информации

Виды персональных оценок следует различать по многим критериям, которые используются в производственной практике:

• **В соответствии с критериями систематичности выделяют:**

системную оценку, осуществляемую с помощью всех важнейших признаков оценки (например, процесс оценки, критерии оценки, способ измерения оценки);

бессистемную оценку, при которой оценивающему лицу предоставляется выбор способа измерения оценки, процесса оценки, критериев оценки.

• **В соответствии с критериями регулярности различают:**

регулярные оценки, которые используются чаще всего непрерывно, например для определения размера вознаграждения. Обычно такие непрерывные персональные оценки проводятся с периодичностью раз в полгода, в год, в два года;

оценки, обусловленные каким-то случаем, например:

истечением испытательного срока,

перемещением и передвижением по службе, мерами дисциплинарной ответственности, желанием получить справку-характеристику с места работы, увольнением.

В зависимости от случая используются соответствующие процессы вынесения оценки. Не рекомендуется использовать вместе регулярные и обусловленные случаем оценки.

• **В соответствии с критериями, применяемыми для оценки, различают несколько видов персональных оценок:**

количественную оценку, связанную исключительно с количественными показателями труда, для чего используется достигнутый результат;

качественную оценку, учитывающую качественные показатели (деятельность по управлению, надежность, инициатива и т.д.);

аналитическое оценивание, которое происходит при суммировании оценок по всем критериям (используют преимущественно в производственной практике).

Методы.

Все методы оценки персонала можно объединить в три основные группы:

1. Прогностический метод. При этом методе широко используются анкетные данные: письменные или устные характеристики; мнения или отзывы руководителей и коллег по работе; личные беседы; психологические тесты и т.д.

2. Практический метод. Пригодность работника к выполнению служебных обязанностей определяется на основе результатов его практической деятельности. Делается это с использованием техники пробных перемещений.

3. Имитационный метод. Претенденту дается конкретная ситуация, которую он должен решить.

Наиболее распространенными методами оценки персонала являются следующие:

Управление по целям.

Метод шкалы графического рейтинга.

Вынужденный выбор.

Метод экспертной оценки.

Источники оценочной информации:

1) Непосредственный **руководитель**, который больше знаком с индивидуальным исполнением и имеет лучшие возможности для оценки текущего исполнения работ. Кроме того, он может наилучшим образом связать индивидуальное исполнение с целями организации.

2) **Коллеги.**

3) **Подчиненные..**

4) **Самооценка** дает возможность участия в процессе оценки, но ведет к завышению оценки.

5) **Клиенты.**

3. Аттестация персонала. Виды аттестации. Порядок проведения аттестации

Аттестация по своей сути является одним из способов оценки персонала, она представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемой его непосредственным руководителем или вышестоящим руководством. Аттестация служащих государственного аппарата проводится в целях объективной оценки их практической деятельности, уровня профессиональной подготовки. Правовой культуры. Умения работать с людьми.

Виды аттестации. Аттестация работников в зависимости от ее повода бывает очередная, по истечении испытательного срока, для продвижения по службе, перевода в другое подразделение.

Очередная аттестация проводится ежегодно и обязательна для всех работников. Основа аттестации — описание проделанной работы и результатов по основным видам деятельности.

Аттестация по истечении испытательного срока преследует цель получения документированного вывода по результатам аттестации, а также аргументированных рекомендаций по дальнейшему служебному использованию аттестуемого.

Аттестация для продвижения по службе проводится с учетом требований новой предполагаемой должности и новых обязанностей, при этом выявляются потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности.

Аналогичные подходы могут быть использованы при аттестации руководителя (специалиста) при переводе его в другое структурное подразделение, если существенно меняются обязанности и решаемые задачи.

Аттестация работников, вновь принятых на работу, может, проводится через шесть месяцев.

Порядок проведения аттестации.

Аттестация государственных служащих проводится **периодически каждые три года**;

От аттестации освобождаются: лица, проработавшие в данной должности менее одного года; выпускники учебных заведений, направленные в государственные органы по договорам (заявкам) в течение одного года работы после окончания учебного заведения; беременные женщины.

Женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком, подлежат аттестации не ранее чем через год после выхода их на работу.

Для подготовки к аттестации руководитель государственного органа издает приказ (постановление, распоряжение), которым утверждаются:

- сроки проведения аттестации;
- список служащих, подлежащих аттестации;
- состав аттестационной комиссии, ее председатель, заместитель председателя и секретарь;
- график проведения аттестации;
- перечень необходимых материалов на аттестуемых и порядок их представления.

Приказ об аттестации доводится до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации.

На каждого служащего, подлежащего аттестации, не позднее, чем за неделю до ее начала, в комиссию представляется служебная характеристика, подписанная непосредственным руководителем.

Аттестуемый должен быть ознакомлен с характеристикой не менее, чем за неделю до аттестации.

При несоответствии изложенных данных она может быть обжалована в вышестоящем государственном органе или в суде. Служебная характеристика и аттестационный лист предыдущей аттестации представляются в комиссию не позднее чем за неделю до аттестации.

По результатам аттестации комиссия тайным голосованием принимает решение о вынесении следующих оценок деятельности служащего:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

По результатам аттестации оформляется аттестационный лист (форма прилагается).

Результаты аттестации объявляются аттестуемому непосредственно после голосования.

Аттестационный лист и служебная характеристика служащего после завершения аттестации хранятся в его личном деле.

Принятие решений по итогам аттестации

Аттестационный лист с решением и рекомендациями комиссии с приложением всех материалов аттестации передаются руководителю государственного органа не позднее чем в пятидневный срок после окончания аттестации для принятия окончательного решения.

Руководитель государственного органа с учетом оценки и рекомендаций комиссии может принять в установленном порядке решение:

- о повышении в должности;
- о направлении на повышение квалификации или переподготовку;
- об увольнении служащего.

ТЕМА 5: «ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА И ЕЕ РАЗВИТИЕ»

1. Понятие и виды карьеры. Взаимосвязь между этапами карьеры, возрастом и потребностями человека

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью.

Карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Виды карьеры:

Внутриорганизационная - охватывает последовательную смену стадий развития работника в одной организации. Может быть специализированной и неспециализированной.

Межорганизационная – конкретный работник в ходе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера – характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

Неспециализированная карьера – характеризуется получением знаний, навыков и опыта работы в различных сферах деятельности организации, что позволяет быть сотруднику более мобильным в условиях постоянной конкуренции на рынке труда и также формировать специалиста или руководителя с широким кругозором и пониманием всех процессов работы организации.

Внутриорганизационная карьера. В ней выделяют: вертикальную, горизонтальную, ступенчатую и центростремительную (скрытую).

Вертикальная - представляет собой, подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

Горизонтальная — перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере также можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой должности (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

Ступенчатая – совмещает элементы горизонтальной и вертикальной карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект.

Центростремительная (скрытая) — движение к ядру, т.е. к руководству организации, которое может проявляться в виде приглашений работника на недоступные ранее ему встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к определенным источникам информации; выполнение отдельных важных поручений руководства.

2. Управление деловой карьерой. Система служебно-профессионального продвижения персонала

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Управление карьерой включает в себя как саморазвитие, так и вероятную смену работы. При этом специалисту вовсе не обязательно менять организацию. Возможно, он сможет найти лучшее применение своим способностям внутри той же организации. Способность приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам и возможностям и реагировать на них, будет одним из направлений к успешному развитию его карьеры.

Цель управления карьерой заключается в том, чтобы обеспечить соответствие предпочтений и приоритетов личности и организации.

Во многих из них существует система профессионально-квалификационного продвижения работников (СПКПР), которая призвана решить задачу максимальной активизации трудового потенциала работников, а т.ж. создания условий для удовлетворенности человека своим трудом и развития всех его способностей.

3. Работа с кадровым резервом

Кадровый резерв — это специально сформированная и подготовленная группа работников, предназначенных для выдвижения на руководящие должности более высокого уровня.

Работа с кадровым резервом направлена на совершенствование развития персонала, его профессионального роста и построения карьеры.

Наличие резерва кадров способствует организации планомерного обучения и стажировки, что сокращает период профессиональной адаптации работника, обеспечивает непрерывность процесса управления, существенно уменьшает риск, связанный с ошибками при назначении на освободившуюся должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными.

Подбор кандидатов в резерв осуществляется на основе строгого соблюдения научно обоснованных методов оценки, подбора, расстановки.

Важнейшими критериями при подборе кандидатов в резерв являются:

- деловые качества и способность к управленческой деятельности;
- наличие специального образования по профилю будущей работы в качестве руководителя или специалиста;
- опыт практической работы и работы с людьми;
- состояние здоровья;
- возрастные критерии, а также согласие кандидата занять определенную руководящую должность.

Формирование резерва осуществляется в результате выполнения следующих этапов:

- 1)подготовительная работа;
- 2)оценка качеств всех работников экспертными группами;
- 3)выделение в резерв кандидатов, получивших лучшие оценки, результаты деятельности и кадровые данные которых соответствуют требованиям, предъявляемым к соответствующим должностям;
- 4)принятие решения о включении работников в резерв.

Решение о включении специалистов в резерв принимается руководителем организации по результатам личного собеседования и собеседования членов аттестационной комиссии с кандидатом. Выводы комиссии утверждает руководитель организации в зависимости от номенклатуры резерва.

После утверждения списков резерва, всем кандидатам объявляется о зачислении их в кадровый резерв на определенные должности. Список резерва может доводиться до сведения всех работников соответствующей организации, который в последствии является основным документом при назначениях работников на руководящие должности.

Исключение кандидатов из состава резерва может быть произведено по возрасту, состоянию здоровья, неудовлетворительным показателям производственной деятельности, слабой работе по повышению квалификации, недисциплинированности и другим причинам.

Работа с резервом кадров планируется и ведется на краткосрочный (1—2 года) и долгосрочный (5—10 лет) периоды.

ТЕМА 6. «ОБУЧЕНИЕ И ПЕРЕПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА»

1. Понятие и этапы обучения персонала

Обучение персонала – это целенаправленно организованный, планомерный и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами

общения под руководством опытных преподавателей, специалистов, руководителей направленный на повышение эффективности работы организации.

Обучение позволяет:

- повысить эффективность и качество работы;
- сократить потребность в персонале;
- быстрее решить проблему дефицита кадров (обучение привлекает нужных людей);
- сократить текучесть и затраты, вызванные ею.

Этапы обучения персонала

Любая программа обучения в идеале включает **четыре этапа**:

1. Предварительная оценка. Целью этого этапа является определение потребностей обучения.
2. Постановка целей обучения. Целью этого этапа является уточнение в наглядных, измеримых величинах тех прогнозируемых результатов, которых достигнут работники по окончании обучения.
3. Обучение. Целью этого этапа является выбор методов и проведение собственно обучения.
4. Оценка. Целью этого этапа является сравнение результатов до и после обучения и оценка эффективности программы.

2. Формы и методы обучения персонала.

В зависимости от целей и задач обучения существует несколько устоявшихся и принятых во всем мире форм и методов обучения.

Наиболее распространенными формами являются:

Обучение при приеме на работу руководителей и специалистов, впервые принятых на работу, проводится для изучения специфики деятельности организации, организации производства, экономики, технологии, социальных условий труда, техники безопасности и промышленной санитарии, экологических требований. Обучение при приеме на работу (первичное обучение) проводится, как правило, после оформления документов для приема на работу. Продолжительность обучения 7—14 дней. Успешное окончание первичного обучения обеспечивает допуск к работе по конкретной должности или специальности в соответствии с действующим на предприятии порядком.

Ежегодное обучение для руководителей и специалистов проводится для ознакомления их с новой техникой и прогрессивными технологиями, эффективными приемами управления и анализа производства, инновациями на производстве и в сфере управления человеческими ресурсами. Ежегодное обучение организуется в виде нескольких модулей программ, продолжительность обучения по которым 1—3 дня.

Повышение квалификации проводится для обновления теоретических и практических знаний, умений и навыков руководителей и специалистов в соответствии с постоянно возрастающими требованиями государственных образовательных стандартов и особенностями развития организации. Организуется на протяжении всей трудовой деятельности работников по мере необходимости в соответствии с установленной для каждой категории лиц периодичностью. Оно включает следующие виды обучения:

краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного аспекта организации. Проводится как в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центрах, так и по месту основной работы руководителей и специалистов и заканчивается сдачей экзамена, зачета; программы разрабатываются образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами, реализующими обучение, или самими предприятиями;

тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам организации. Обучение проводится, как правило, образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами по разрабатываемым ими планам и программам, в которые включаются такие вопросы, как развитие международного рынка в данном виде деятельности, экономическая безопасность, фирменное пенсионное обеспечение и другие социальные гарантии;

длительное (свыше 100 часов) обучение руководителей и специалистов для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других

проблем профессиональной деятельности. Осуществляется в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центрах по разработанным ими и согласованным со службой управления персоналом дополнительным профессиональным образовательным программам и учебным планам.

Стажировка — форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки. Осуществляется также для изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности. Стажировка может быть как самостоятельным блоком дополнительного профессионального образования, так и одним из разделов учебного плана при повышении квалификации и переподготовке руководителя или специалиста.

Профессиональная переподготовка направлена на получение руководителями и специалистами дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. По результатам профессиональной переподготовки руководители и специалисты получают диплом или сертификат государственного образца, удостоверяющий их право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной сфере.

Переподготовка руководителей и специалистов проводится для получения ими второго образования по новой специальности или квалификации на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования. Осуществляется соответственно в образовательных учреждениях высшего или среднего профессионального образования. Руководителям и специалистам, прошедшим переподготовку, выдается государственный диплом об образовании установленного образца.

Руководителям и специалистам, завершившим курс обучения по дополнительным профессиональным образовательным программам, образовательными учреждениями повышения квалификации выдаются следующие документы государственного образца:

удостоверение о повышении квалификации для лиц, прошедших краткосрочное обучение или участвовавших в работе тематических и проблемных семинаров по программе в объеме 72—100 часов;

свидетельство о повышении квалификации для лиц, прошедших обучение по программе в объеме свыше 100 часов;

диплом о профессиональной переподготовке для лиц, прошедших обучение по программе свыше 500 часов.

Методы профессионального обучения.

Существует большое количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все методы профессионального обучения могут быть разделены на две большие группы - обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места (в учебном классе). Основными методами обучения на рабочем месте являются - инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

ИНСТРУКТАЖ представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально обученным инструктором. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на изучение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося.

Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

РОТАЦИЯ представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется организациями, требующими от работников polyvalentной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый

однообразными организационными функциями. Вместе с названными достоинствами ротация обладает одним серьезным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения - высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую.

УЧЕНИЧЕСТВО И НАСТАВНИЧЕСТВО (КОАЧИНГ) являются традиционными методами профессионального обучения ремесленников - с древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод профессионального обучения широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет большую роль в подготовке специалистов - медицине, виноделии, управлении. Однако современные ученики не обязательно проводят все свое время, наблюдая за тем, как работает наставник, и оказывая ему помощь - они могут занимать ответственные должности и работать самостоятельно. Их ученичество заключается в наличии более опытного человека, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами, подсказками и т.д. Наставничество требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, тесной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.

ЛЕКЦИЯ является традиционным и самым древним методом профессионального обучения. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения, поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами слушателей. Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что в ходе нее слушатели являются пассивными участниками происходящего - лекция не предполагает практических действий со стороны участников, их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

Метод ПРАКТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ (КЕЙСОВ) позволяет научить слушателей анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы, выбирать альтернативные пути решения, оценивать их, находить оптимальный вариант и формулировать программы действий. Разработка практических ситуаций может происходить двумя путями: на основе описания реальных событий и действий или на базе сконструированных ситуаций.

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что они дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают как глобальными (управление компанией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана).

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ является наиболее простым видом обучения - для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время - обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер. Обучающийся может сам выбирать темп обучения, число повторений, т.е. контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других его видах. В тоже время, индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности - обратной связи - обучающийся предоставлен самому себе. Развитие персональных компьютеров и их мультимедиа приложений позволяет в значительной мере преодолеть этот недостаток.

ТЕМА 7. «ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА – ПОНЯТИЕ, ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ СЛУЖБЫ В ГОСУДАРСТВЕННОМ АППАРАТЕ»

1. Государственная служба – понятие и специфика

Государственная служба представляет собой профессиональную деятельность граждан и систему отношений, обеспечивающих выполнение полномочий государственных органов, а также реализацию задач и функций государства.

Система государственной власти и ГС включает в себя, согласно Конституции РБ:

- органы трех самостоятельных ветвей власти – законодательной, исполнительной и судебной;

- органы местного управления и самоуправления;
- органы государственного контроля;
- органы налоговой и таможенной службы;
- органы по антимонопольной и экологической деятельности;
- системы государственного казначейства;
- службы занятости и т.д.

что в целом составляет государственный аппарат.

Под государственной службой (ГС) (Закон РБ «О государственной службе в Республике Беларусь», ст.2) понимается профессиональная деятельность лиц, занимающих государственные должности, осуществляемая в целях непосредственной реализации государственно-властных полномочий и (или) обеспечения выполнения функций государственных органов.

2. Цели и функции государственной службы

К *целям* государственной службы можно отнести:

1. Государственно-политические:

- выполнение конституционных требований о государственной поддержке социальной сферы;
- реализация обязательств государства по обеспечению определенного уровня жизни.

2. Экономические:

- повышение эффективности государственного регулирования экономики;
- осуществление от имени государства управлением государственной собственностью;
- поддержка предпринимательства;
- обеспечение финансирования затрат на государственную службу;
- снижение затрат на содержание аппарата.

3. Социальные:

- исполнение и обеспечение полномочий государства и его органов;
- решение общественных задач управления;
- практическое осуществление функций государства;
- создание условий для связи госаппарата с народом.

4. Правовые:

- обеспечение соблюдения законодательства страны;
- создание правовых условий для нормального функционирования госаппарата;

5. Организационные:

- организационно-техническое обеспечение органов государственной власти;
- профессионализация госаппарата, организация учебы;
- совершенствование норм, стандартов, правил регулирования состава госаппарата, продвижение по службе;
- приведение структуры госаппарата в соответствие с задачами государственной службы.

Функции ГС:

1) ГС связана с формированием и реализацией государственной власти, технологией власти и механизмом управления. К управленческим функциям ГС относятся:

- планирование,
- подготовка и принятие решений,
- реализация исполнения,
- координация,
- информирование,
- контроль,
- стимулирование,
- мотивация,
- прогнозирование;

2) Функция организации жизни граждан, производства государственных социальных услуг (образование, правовая защита, безопасность жизни и т.д.);

- 3) Функция социальной коммуникации, поскольку именно в учреждениях ГС происходит непосредственное соприкосновение государства и гражданина, налаживается обмен информацией;
- 4) Воспитательная функция выражается в утверждении в сознании граждан страны идей мира и согласия, гуманности, добра и справедливости, любви к Родине, к ее истории и культуре всеми доступными ей формами и методами.

3. Принципы государственной службы

Государственная служба основывается на принципах (Закон РБ «О государственной службе в Республике Беларусь», ст.6):

1. верховенства Конституции Республики Беларусь;
2. служения народу Республики Беларусь;
3. законности;
4. приоритета прав и свобод человека и гражданина, гарантий их реализации;
5. гуманизма и социальной справедливости;
6. единства системы государственной службы и ее дифференциации исходя из концепции разделения власти на законодательную, исполнительную и судебную;
7. гласности;
8. профессионализма и компетентности государственных служащих;
9. подконтрольности и подотчетности государственных служащих, персональной ответственности за неисполнение либо ненадлежащее исполнение ими своих служебных обязанностей;
10. добровольности поступления граждан на государственную службу;
11. равного доступа граждан к любым должностям в государственной службе и продвижения по государственной службе в соответствии с их способностями и профессиональной подготовкой;
12. стабильности государственной службы в целях обеспечения преемственности власти;
13. экономической, социальной и правовой защищенности государственных служащих.

ТЕМА 8. ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СЛУЖАЩИЙ: ПОНЯТИЕ, СТАТУС, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. ДОЛЖНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ.

1. Понятие государственного служащего, его личные и деловые качества.

Государственным служащим является гражданин Республики Беларусь, занимающий в установленном законодательством порядке государственную должность, наделенный соответствующими полномочиями и выполняющий служебные обязанности за денежное вознаграждение из средств республиканского или местных бюджетов либо других предусмотренных законодательством источников финансирования.

В число государственных служащих не входят многие работники, которые осуществляют служебную деятельность, служат обществу и государству:

- к гражданским (негосударственным) служащим относят врачей, инженеров, учителей, преподавателей, научных и библиотечных работников и др.;
- вспомогательный персонал, осуществляющий техническое обслуживание и обеспечивающий деятельность государственных органов.

Профессионализм государственных служащих требует как минимум 4 качества:

- 1) компетентность;
- 2) организаторские способности;
- 3) постоянное занятие только государственной службой (без отвлечения на политику, предпринимательство и др.);
- 4) четкость и дисциплинированность в работе.

В квалификационном справочнике должностей государственных служащих дается перечень личных, деловых качеств государственного служащего.

2. Правовой статус государственного служащего: права и обязанности, ограничения и

гарантии**Права государственного служащего (ст.20 Закона «О государственной службе в РБ»)**

1. Государственный служащий имеет право на:

- 1.1. письменное закрепление своих служебных обязанностей и создание надлежащих условий для их исполнения;
- 1.2. принятие решений или участие в их подготовке в соответствии со служебными обязанностями;
- 1.3. посещение в установленном порядке для исполнения служебных обязанностей государственных органов, иных организаций;
- 1.4. получение в установленном порядке от граждан, государственных органов, иных организаций информации и других материалов, необходимых для исполнения служебных обязанностей;
- 1.5. повышение квалификации и переподготовку за счет средств соответствующего бюджета или иных предусмотренных законодательством источников финансирования;
- 1.6. повышение в должности, классе государственного служащего;
- 1.7. заработную плату и дополнительное стимулирование труда в порядке, определяемом настоящим Законом, иными законодательными актами;
- 1.8. участие в конкурсе на занятие вакантной государственной должности;
- 1.9. публикации и выступления, связанные с исполнением служебных обязанностей, в порядке и на условиях, установленных настоящим Законом и иными актами законодательства;
- 1.10. ознакомление с материалами своего личного дела и другими документами перед внесением их в личное дело, приобщение к делу своих письменных объяснений;
- 1.11. проведение по его требованию служебного расследования для опровержения сведений, порочащих его честь и достоинство;
- 1.12. уважение личного достоинства, справедливое и уважительное отношение к себе со стороны руководителей, иных должностных лиц и граждан;
- 1.13. отказ от выполнения поручения, если оно противоречит законодательству;
- 1.14. свободу объединений, за исключением случаев, предусмотренных Конституцией Республики Беларусь;
- 1.15. здоровые и безопасные условия труда;
- 1.16. отставку по основаниям, предусмотренным настоящим Законом;
- 1.17. государственное социальное страхование, пенсионное обеспечение.

Государственный служащий имеет и иные права, предусмотренные законодательством Республики Беларусь.

2. Государственный служащий вправе обратиться в вышестоящие государственные органы и (или) суд для разрешения споров, связанных с государственной службой, в том числе по вопросам поступления на государственную службу, ее прохождения, реализации прав государственного служащего, перевода на другую государственную должность, дисциплинарной или материальной ответственности, несоблюдения гарантий правовой и социальной защиты, освобождения от занимаемой должности (увольнения), в иных случаях, предусмотренных законодательством.

Обязанности государственного служащего (Ст. 21 Закон «О государственной службе в РБ»)

1. Государственный служащий обязан:

- 1.1. поддерживать конституционный строй Республики Беларусь, обеспечивать неукоснительное соблюдение норм Конституции Республики Беларусь и иных актов законодательства;
- 1.2. исполнять служебные обязанности в пределах полномочий, предоставленных ему законодательством;
- 1.3. соблюдать ограничения, связанные с государственной службой, установленные Конституцией Республики Беларусь, настоящим Законом и иными законодательными актами;
- 1.4. обеспечивать соблюдение и защиту прав и законных интересов физических и юридических лиц;
- 1.5. исполнять в установленном законодательством порядке приказы, распоряжения

руководителей, изданные в пределах их компетенции;

1.6. соблюдать культуру общения, другие нормы служебной этики;

1.7. не допускать действий и поступков, порочащих государственную службу и несовместимых с занятием государственной должности;

1.8. соблюдать установленные в государственном органе регламент, правила внутреннего трудового распорядка, должностные положения и инструкции, порядок работы со служебной информацией;

1.9. в пределах своих должностных полномочий своевременно и объективно рассматривать обращения граждан и юридических лиц и разрешать их в порядке, установленном законодательством;

1.10. сохранять, не распространять доверенные ему государственные секреты, в том числе после прекращения государственной службы в течение срока, установленного законодательством;

1.11. не разглашать полученные при исполнении служебных обязанностей сведения, затрагивающие личную жизнь, честь и достоинство граждан, и не требовать от них представления таких сведений, за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами;

1.12. поддерживать необходимый уровень квалификации для эффективного исполнения своих служебных обязанностей.

1¹. Законодательными актами могут быть установлены иные обязанности государственного служащего.

2. Конкретные обязанности государственных служащих определяются на основе соответствующих квалификационных характеристик и закрепляются в должностных положениях и инструкциях, утверждаемых руководителями государственных органов в пределах их компетенции, если иное не предусмотрено законодательными актами.

Ограничения, связанные с государственной службой (Ст.22 Закон «О государственной службе в РБ»)

1. Государственный служащий не вправе:

1.1. заниматься предпринимательской деятельностью лично или через доверенных лиц, оказывать содействие близким родственникам в осуществлении предпринимательской деятельности, используя служебное положение, а также быть представителем третьих лиц по вопросам, связанным с деятельностью государственного органа, служащим которого он является либо подчиненного и (или) подконтрольного ему;

1.2. принимать участие лично или через доверенных лиц в управлении коммерческой организацией, за исключением случаев, предусмотренных законодательством;

1.3. занимать другие государственные должности, за исключением случаев, предусмотренных Конституцией Республики Беларусь, иными законодательными актами;

1.4. принимать участие в забастовках;

1.5. заниматься в рабочее время другой оплачиваемой работой (деятельностью), кроме преподавательской, научной, культурной, творческой деятельности, медицинской практики, осуществляемой в порядке и на условиях, установленных законодательством;

1.6. выполнять работу на условиях совместительства, кроме работы в государственных организациях, в порядке и на условиях, установленных законодательством о труде;

1.7. использовать служебное положение в интересах политических партий, религиозных организаций, иных юридических лиц, а также граждан, если это расходится с интересами государственной службы;

1.8. принимать имущество (подарки) или получать другую выгоду в виде услуги в связи с исполнением служебных обязанностей, за исключением сувениров, вручаемых при проведении протокольных и иных официальных мероприятий. Полученные государственными служащими при проведении протокольных и иных официальных мероприятий сувениры, стоимость которых превышает пять базовых величин, передаются в доход государства по решению комиссии, создаваемой руководителем государственного органа, в котором государственный служащий занимает государственную должность;

1.9. использовать во внеслужебных целях средства материально-технического, финансового и информационного обеспечения, другое имущество государственного органа и служебную тайну;

1.10. иметь счета в иностранных банках, за исключением случаев выполнения государственных функций в других странах и иных предусмотренных законодательством случаев;

1.12. принимать без согласия Президента Республики Беларусь государственные награды иностранных государств.

2. Законодательными актами могут быть установлены иные ограничения, связанные с государственной службой.

3. Государственный служащий обязан передать в установленном законодательством порядке в доверительное управление под гарантию государства на время прохождения государственной службы находящиеся в его собственности доли участия (акции, права) в уставном фонде коммерческих организаций, за исключением случаев, предусмотренных законодательством.

4. Государственный служащий, нарушивший требования пунктов 1-3 настоящей статьи, подлежит освобождению от занимаемой должности.

Гарантии материального и социального обеспечения государственных служащих (Ст. 46. Закон «О государственной службе в РБ»)

1. Государственным служащим гарантируются:

1.1. условия труда, обеспечивающие надлежащее исполнение служебных обязанностей;

1.2. заработная плата на условиях и в размере, предусмотренных настоящим Законом и принятыми в соответствии с ним иными актами законодательства;

1.3. трудовой отпуск;

1.4. соблюдение условий и порядка перевода на другую должность, высвобождения в связи с ликвидацией государственного органа, сокращением численности или штата работников, предусмотренных законодательством о труде;

1.5. выплата выходного и иных единовременных пособий в случаях, порядке и на условиях, установленных настоящим Законом и законодательством о труде;

1.6. право на медицинское обслуживание в организациях здравоохранения в порядке, определяемом актами законодательства.

2. В случае смерти государственного служащего, в том числе вышедшего в отставку (на пенсию при наличии права на отставку), за исключением умерших вследствие виновных противоправных действий, его семье выплачивается единовременное пособие в размере двукратной средней заработной платы рабочих и служащих в республике за позапрошлый месяц (относительно месяца наступления смерти). Выплата производится по месту службы (бывшему месту службы) или органом, выплачивающим государственному служащему пенсию, в порядке, установленном Правительством Республики Беларусь.

3. Иные гарантии для осуществления полномочий отдельными категориями государственных служащих, не предусмотренные настоящим Законом, могут устанавливаться законодательными актами, закрепляющими их правовой статус.

Гарантии прав государственного служащего при ликвидации государственного органа, сокращении численности или штата работников (Ст.47 Закон «О государственной службе в РБ»)

1. При высвобождении государственного служащего в связи с ликвидацией государственного органа, сокращением численности или штата работников ему:

1.1. должна быть предложена другая государственная должность с учетом его профессии, квалификации и занимаемой ранее должности;

1.2. гарантируется при невозможности трудоустройства переподготовка по направлению государственной службы занятости с выплатой за весь период обучения стипендии в размере среднемесячной заработной платы по занимаемой до увольнения должности с последующим предоставлением возможности поступления на соответствующую государственную должность;

1.3. выплачивается выходное пособие в соответствии с подпунктом 1.3 пункта 1 статьи 51 настоящего Закона;

1.4. выплачивается пособие по безработице в размере среднемесячной заработной платы по занимаемой до увольнения должности в порядке и на условиях, определяемых законодательством;

1.5. до трудоустройства в другую организацию сохраняется право на медицинское обслуживание в учреждениях здравоохранения, в которых он обслуживался до увольнения, на

уровне обслуживания, которое он имел до увольнения.

2. При ликвидации государственного органа, сокращении численности или штата работников пенсия по возрасту государственным служащим назначается и выплачивается досрочно в порядке и на условиях, установленных законодательством.

3. Ответственность государственного служащего

Основания для ответственности государственного служащего (Ст. 56 Закон «О государственной службе в РБ»)

За неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине государственного служащего возложенных на него служебных обязанностей, превышение должностных полномочий, нарушение трудовой и исполнительской дисциплины, а равно за несоблюдение установленных настоящим Законом и иными законодательными актами ограничений, связанных с государственной службой, государственный служащий несет дисциплинарную, административную, уголовную и иную ответственность в соответствии с законодательством.

Особенности ответственности государственных служащих (Ст. 58 Закон «О государственной службе в РБ»)

1. Государственный служащий несет ответственность за неправомерность своих действий. В случае сомнения в правомерности полученных для исполнения приказа, распоряжения государственный служащий должен незамедлительно сообщить об этом в письменной форме своему непосредственному руководителю, руководителю, издавшему приказ, распоряжение, и вышестоящему руководителю. Если вышестоящий руководитель, а в его отсутствие руководитель, издавший приказ, распоряжение, в письменной форме подтверждают указанные приказ, распоряжение, государственный служащий обязан их исполнить, за исключением случаев, когда их исполнение является административно либо уголовно наказуемым деянием.

2. Ответственность за последствия исполнения государственным служащим неправомерных приказа, распоряжения несет подтвердивший эти приказ, распоряжение руководитель.

Дисциплинарная ответственность государственных служащих (Ст. 57 Закон «О государственной службе в РБ»)

За неисполнение или ненадлежащее исполнение служебных обязанностей к государственным служащим могут применяться следующие меры дисциплинарного взыскания:

1. замечание;
2. выговор;
3. предупреждение о неполном служебном соответствии;
4. понижение в классе государственного служащего на срок до шести месяцев;
5. увольнение с занимаемой должности в соответствии с настоящим Законом, законодательством о труде и иными законодательными актами.

Гражданско-правовая ответственность государственных служащих наступает по правилам ст. 938-940 Гражданского кодекса Республики Беларусь (далее – ГК). В соответствии со ст. 938 ГК вред, причиненный гражданину или юридическому лицу в результате незаконных действий (бездействия) государственных органов, органов местного управления и самоуправления либо должностных лиц этих органов, в том числе в результате издания не соответствующего законодательству акта государственного органа или органа местного управления и самоуправления, подлежит возмещению. Вред возмещается соответственно за счет казны Республики Беларусь или казны административно-территориальной единицы.

Уголовная ответственность государственных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение служебных обязанностей, превышение должностных полномочий наступает, если виновные действия государственного служащего образуют состав преступления, предусмотренного глава 35 Уголовного кодекса Республики Беларусь «Преступления против интересов службы» (далее – УК). В данную главу включены такие преступления, как:

- злоупотребление властью или служебными полномочиями (ст. 424 УК),
- бездействие должностного лица (ст. 425 УК),
- превышение власти или служебных полномочий (ст. 426 УК),
- служебный подлог (ст. 427 УК),
- служебная халатность (ст. 428 УК),

- незаконное участие в предпринимательской деятельности (ст. 429 УК),
- получение взятки (ст. 430 УК),
- дача взятки (ст. 431 УК),
- посредничество во взяточничестве (ст. 432 УК),
- получение незаконного вознаграждения работниками государственного органа либо иной государственной организации (ст. 433 УК).

4. Должность как социальное явление

Должность – установленная социальная роль, выполняемая человеком в государственных, общественных, частных организациях, предприятиях и учреждениях. Необходимо отметить, что в должности выражена только формальная, предписанная социальная роль.

Содержание должности составляют трудовые функции, выполняемые по должности.

Кроме того, в должности выражена мера потенциального доверия, власти, которая формально закрепляется за должностной позицией.

Должность, в отличие от профессии и специальности, может, как принадлежать, так и не принадлежать человеку, и в силу этого быть вакантной или занятой. На должность назначают, избирают, с должности увольняют, отстраняют. Способы замещения государственной должности определяются нормативными документами государственных органов.

Для теории и практики государственной службы одной из актуальных задач является проектирование должностей, т.е. наполнение их оптимальными с точки зрения возможностей человека задачами, функциями, объемом полномочий и ответственности. От того, насколько тщательно продумано и обосновано проектирование должностей, зависит численность государственной службы (эффективность государственной службы), степень реализации их профессиональных возможностей, условия для продвижения по должностной иерархии, степень удовлетворения трудом и целый ряд других вопросов, относящихся к работе с персоналом государственной службы.

5. Типология государственных должностей

В государственной службе структурообразующим элементом государственных органов является государственная должность.

Государственная должность - должность, предусмотренная Конституцией Республики Беларусь, Законом «О государственной службе» и иными законодательными актами, либо должность, учрежденная в установленном законодательством порядке как штатная единица государственного органа с определенным для занимающего ее лица кругом обязанностей по исполнению и обеспечению полномочий данного государственного органа.

Типология государственных должностей:

Квалификационный справочник «Государственные должности государственных служащих», утвержденный постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 24 октября 2003 г. № 135, выделяет две категории государственных служащих:

- руководителей;
- исполнителей (специалисты, референты, советники, консультанты).

Руководитель - государственный служащий, возглавляющий государственный орган (его структурное подразделение), наделенный полномочиями принимать решения, давать указания подчиненным, контролировать исполнение ими должностных обязанностей.

Исполнители - это наиболее значительная по численности категория государственных служащих, имеющих необходимое профессиональное образование, навыки и способствующих выполнению задач и функций государственного органа (его структурного подразделения) или выполняющих их в рамках занимаемой государственной должности. Эта часть государственных служащих практически исполняет то, что возложено на государственную организацию.

Исходя из анализа ряда статей Закона о государственной службе можно выделить три категории государственных служащих:

1) государственные служащие, деятельность которых носит сугубо политический, публичный характер, т.е. политические служащие (депутаты Палаты представителей и члены

Совета Республики Национального собрания Республики Беларусь, депутаты местных Советов депутатов, осуществляющие свои полномочия на профессиональной основе);

2) высшие государственные служащие или высшие должностные лица, занимающие высшие государственные должности, имеющие высший класс государственного служащего;

3) государственные служащие, занимающие государственные должности, имеющие любой класс государственного служащего, кроме высшего.

Каждая государственная должность имеет свое наименование и квалификационную характеристику, состоящую из четырех разделов:

1) «Сложность выполняемых функций»;

2) «Должностные обязанности»;

3) «Квалификационные требования»;

3) «Должен знать».

Государственную должность характеризуют следующие признаки:

1) наименование должности;

2) ее принадлежность только государственному органу, структурной единицей которого она является;

3) порядок ее учреждения (установления) уполномоченным субъектом в структуре самого государственного органа;

4) порядок ее замещения государственным служащим;

5) объем полномочий, соответствующий полномочиям государственного органа;

6) профессионально-квалификационные требования к уровню и профилю профессиональной подготовки, стажу работы государственного служащего, необходимые для выполнения его обязанностей;

7) размеры денежного вознаграждения из средств бюджета либо других источников за исполнение установленных должностных обязанностей и ответственность за их неисполнение.

Не все должности, включенные в штатное расписание государственного органа, относятся к государственным должностям. Например, должности, включенные в штатное расписание государственного органа в целях технического обслуживания и обеспечения его деятельности, не относятся к государственным должностям. К таким должностям, в частности, относятся: начальники общих, хозяйственных и административно-хозяйственных отделов, машинистки, секретари, делопроизводители, референты, архивариусы, библиотекари и др.).

Каждой государственной должности соответствуют определенные классы государственных служащих.

Для государственных служащих устанавливается высший класс и 12 классов, из которых 12-й класс является низшим.

Присвоение классов производится в последовательном порядке в соответствии с занимаемой должностью, квалификацией государственного служащего, стажем работы на государственной службе, а также с учетом ранее присвоенного ему класса. При этом учитывается занимаемая должность, в соответствии с которой присваивается класс на основании перечня государственных должностей, соответствующих классам государственных служащих, утвержденного в установленном законодательством порядке.

Срок, по истечении которого присваивается очередной класс по занимаемой должности, для государственных служащих, имеющих 12-10-й класс, составляет не менее одного года, 9-7-й класс - не менее двух лет, 6-4-й класс - не менее трех лет. Присвоение очередных классов государственным служащим, имеющим иные классы, сроком не ограничивается.

Досрочное повышение в классе (но не более чем на один класс) возможно за особые достижения в труде.

Лицам, поступающим на государственную службу впервые, а также при наличии стажа государственной службы соответствующий класс государственного служащего присваивается не позднее одного месяца с момента назначения на государственную должность.

В случае ненадлежащего исполнения государственным служащим должностных обязанностей, нарушения трудовой дисциплины, а также совершения действий, не соответствующих нормам служебной этики, он может быть понижен в классе, но не более чем на

один класс.

Государственные служащие, имеющие дисциплинарные взыскания, не представляются к присвоению очередного класса до снятия этих взысканий в соответствии с законодательством.

При переходе государственного служащего по собственному желанию на низшую должность, возвращении на государственную службу, с которой он ранее уволился, выходе в отставку или уходе на пенсию за ним сохраняется присвоенный класс.

ТЕМА 9. «ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

1. Служба управления персоналом: организация, основные функции и направления деятельности.

Служба управления персоналом (СУП) – относительно самостоятельная совокупность структурных подразделений и других организационных и организационно-экономических образований, а т.ж. отдельных работников, входящая в состав линейно-функционального блока организации и обеспечивающая в пределах своей компетенции, технико-экономическое развитие и обслуживание производства.

Структура СУП во многом определяется характером и размерами организации, ее традициями, особенностями оказываемых услуг или выпускаемой продукции, но в первую очередь организационная структура зависит от состава задач, которые на нее возлагаются.

Функциональную структуру службы управления персоналом можно представить в виде следующих отделов:

1) Отдел кадров выполняет функции организации набора и отбора персонала, включая тестирование а т.ж.:

- ввод в должность новых работников;
- организацию прохождения службы;
- оценку деятельности;
- профессиональную ориентацию;
- собеседование с увольняемыми,
- ведение личных дел и трудовой статистики.

2) Отдел организации з/пл проводит:

- анализ должностных обязанностей;
- классификацию работ и их тарификацию;
- разработку систем оплаты труда и премирования;
- пересмотр тарифных ставок и индивидуальной оплаты.

3) Отдел трудовых отношений с работниками отвечает за:

- участие в коллективных соглашениях;
- работу по жалобам и разбор всех споров;
- содействие развитию связей и отношений между администрацией организации и работниками на индивидуальной и групповой основе.

4) Отдел профессионального обучения и переподготовки контролирует:

- производственное обучение;
- переподготовку квалифицированных работников;
- подготовку учебных материалов;
- возмещение затрат на обучение по индивидуальным программам работникам;
- отношение с высшими учебными центрами;
- учет и статистика по программам обучения.

5) Отдел социального развития сосредотачивает все функции внутриорганизационной социальной инфраструктуры с предоставлением дополнительных социальных льгот работникам организации, а также их планированием, разработкой и обоснованием.

6) Отдел безопасности труда выполняет необходимых комплекс работ для обеспечения безопасности на производстве:

- разработка стандартов безопасности;

- экспертиза товаров, проектов, оборудования на соответствие СТБ;
- проводят расследование несчастных случаев;
- занимается просвещением в области техники безопасности;
- оказывает мед. помощь персоналу, консультирование;
- выясняет причины отсутствия работника на производстве.

7) Отдел исследования по персоналу проводит изучение вопросов кадровой политики и трудовых отношений, включая сбор высшей информации, обследует состояние морально-психологического климата в организации, а т.ж. осуществляет:

- подготовку справочных материалов;
- разработку форм документооборота для отдела кадров;
- ревизию трудовых отношений;
- предоставление отчетов администрации об уровне заработной платы на рынке труда, предложений по системе з/пл, отпускам;
- сотрудничество со всеми подразделениями службы в части исследований и статистики.

8) Отдел планирования трудовых ресурсов

- оценка имеющихся трудовых ресурсов;
- планирование будущих потребностей в кадрах;
- оценка будущих потребностей в кадрах;
- разработка проекта удовлетворения будущих потребностей в кадрах.

Структура системы управления персоналом может отличаться от представленной в зависимости от организации, а т.ж. ее целей.

Однако, в своей работе все отделы должны тесно сотрудничать между собой, а не быть обособленными.

2. Требования к специалистам службы управления персоналом.

Требования к специалистам службы управления персоналом.

Руководитель службы управления персоналом должен:

- быть социальным лидером коллектива;
- иметь высшее образование, опыт руководящей работы не менее 5 лет, высокие морально-этические качества;
- знать общую технологию производства, формы оплаты труда, материального и морального вознаграждения, задачи стоящие перед организацией, принципы кадровой политики, основы трудового законодательства, психологии и организации делопроизводства.
- уметь осуществлять контакты, общаться, добиваться поставленных целей, обладать организаторскими способностями, аналитическим мышлением. Предпочтительный возраст от 31 до 40 лет.
- владеть методами организационных процессов и техникой УП, методами оценки личностных качеств работников и результатов коллективной работы, принципами управления персоналом;
- руководствоваться в своей деятельности деловыми потребностями своей организации и основных клиентов;
- выступать как равный партнер с др. ведущими должностными лицами, объединяя свои программы со стратегией, тактикой и целями организации;
- знать очень хорошо свою организацию;
- определить цели своих сотрудников;
- использовать свои знания для качественного руководства в интересах организации;
- быть надежным партнером для других менеджеров;
- помогать руководству в постановке иногда жестких, но реалистичных целей и т.д.

В кадровой службе также должны работать психологи, экономисты, управленцы, юристы, методисты в области обучения и т.д.

Для более качественной работы кадровой службе необходимо уделять внимание тенденциям развития новых технологий и требованиям к опережающей подготовке кадров.

3. Технология работы службы управления персоналом. Ее основные операции и процедуры

«Технология – это система последовательно осуществляемых действий, которая позволяет получать определенный запланированный результат независимо от изменений ситуации и конкретного содержания отдельной операции»

Понятие кадровой технологии включает в себя описание последовательности действий по управлению поведением людей в целях достижения заданного результата.

При разработке технологии работы кадровой службе необходимо, во-первых, учитывать содержание процесса УП в разрезе основных функций и, во-вторых, детализировать в рамках каждой из них.

Организация УП прямо влияет на выбор той или иной технологии кадровой работы.

I. Технология. Найм персонала

II. Технология. Обучение персонала.

III. Технология. Учет и анализ движения кадров.

IV. Технология. Управление сокращением персонала.

V. Технология. Сокращение численности работающих.

ТЕМА 10. «ОПЛАТА ТРУДА»

1. Сущность и функции заработной платы.

Среди основных компонентов рынка труда (спрос и предложение на рабочую силу (РС), работниками и работодателями), особое место занимает стоимость РС, с которой органически связана ее цена и экономическая природа заработной платы.

Стоимость РС определяется стоимостью жизненных средств, необходимых для нормального воспроизводства работника (затраты мускульной, нервной энергии, которые должны быть возмещены). Однако объем и структура физиологических потребностей человека и размеры средств для их удовлетворения зависят не только от интенсивности труда, физических и умственных затрат работника, но и от уровня социально-экономического развития страны и ее отдельных регионов, природно-климатических особенностей, культурных традиций, кроме физиологических потребностей у человека есть и духовные; кроме того необходимо учитывать затраты на содержание членов семьи работника, ее образование, медицинское обслуживание, повышение профессионального уровня.

Итак, стоимость РС – определяют как сумму жизненных благ, которые работник приобретает на вознаграждение, полученное за результаты своего труда. Конкретной формой стоимости (цены РС в денежном выражении) является заработная плата. Однако, размер заработной платы может отклоняться от стоимости РС под влиянием состояния рынка труда и др. факторов определяемых государством законодательно (мин. з/пл).

Итак, ЗП можно определить как цена РС, определяемая в ходе переговоров между работниками и работодателями при участии государства.

Функции ЗП:

1. воспроизводственная;
2. стимулирующая (мотивационная);
3. социальная, способствующая реализации принципа социальной справедливости;
4. учетно-производственная, характеризует меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках, как производства.

Под организацией ЗП понимается ее построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты, путем использования совокупности составных элементов (нормирования, тарифной системы, премий, доплаты надбавок).

2. Система оплаты труда.

Системы оплаты труда или системы компенсации (компенсация как то, что работник получает от организации в обмен на свой труд).

1. Традиционные системы компенсации;
2. Нетрадиционные системы компенсации.

Традиционные системы компенсации;

Традиционная система компенсации предусматривает, что вознаграждение, получаемое сотрудником от организации, складывается из двух элементов - основного (заработной платы или оклада) и до дополнительного (льгот) и остается постоянным в течение определенного достаточно продолжительного промежутка времени.

Заработная плата – это денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое организацией сотруднику за выполнение возложенных на него обязанностей. Центральный вопрос управления компенсацией состоит в определении величины заработной платы каждого из сотрудников компании. В рамках традиционной системы компенсации этот вопрос решается через сопоставление относительной (внутри организации) ценности каждого рабочего места и его абсолютной (рыночной) ценности и создания на этой основе системы должностных окладов.

Традиционная система заработной платы предполагает стандартный механизм изменения (повышения) должностного оклада. Заработная плата может быть изменена вследствие трех причин: иерархического перемещения работника (продвижения или понижения), изменения общего уровня заработной платы в организации и периодического пересмотра вознаграждения каждого сотрудника.

Недостаток традиционной системы компенсации состоит в ее жесткости, "бюрократичности" и централизованности. Данная система не всегда обеспечивает четкую связь размеров вознаграждения отдельного работника с результатами деятельности всей организации. В случае неудач компании работник, как правило, не чувствует ухудшения своего материального положения (не считая размеров годового повышения, и так не слишком значительного), в случае успехов - также мало что изменяется. То же самое справедливо в отношении результатов отдельного работника - самое страшное, что может произойти - он не получит повышения зарплаты по итогам года как бы плохо он не работал. Преодолеть эти недостатки помогает сочетание традиционной системы компенсации с "нетрадиционными", напрямую увязывающими значительную часть годового дохода работника с результатами работы организации и его личными достижениями через выплаты премий, участие в прибылях и т.д.

Нетрадиционные системы компенсации

Их "нетрадиционность" заключается в том, что они построены на принципах, отличных от философии традиционной системы, и позволяют преодолеть некоторые присущие ей недостатки. Используемые сегодня нетрадиционные методы компенсации можно разделить на три основные группы:

- **системы переменной заработной платы;**
- **системы групповой заработной платы;**
- **системы платы за знания и компетенции.**

Системы переменной заработной платы;

В отличие от традиционных методов компенсации, при системе переменной заработной платы величина получаемого сотрудником вознаграждения не является зафиксированной на длительный период, а изменяется в зависимости от различных факторов, в первую очередь, результатов его работы.

Существует несколько широко используемых систем переменной заработной платы, наиболее известной из которых является сдельная.

Достоинство сдельной оплаты труда состоит, прежде всего, в установлении непосредственной связи между результатами работы и размером вознаграждения. Для организации использование сдельной оплаты труда означает, что одна из важнейших составляющих ее издержек - затраты на рабочую силу, становится переменной величиной, т.е. изменяется в зависимости от объемов производства, что, естественно, снижает степень финансового риска. Сдельная форма оплаты стимулирует работника на увеличение объемов производимой им продукции. Кроме того, этот метод оплаты хорошо понятен работникам и ценится ими за объективность.

В тоже время, сдельная система, при всей внешней простоте и привлекательности, содержит в себе немало недостатков. Прежде всего, как только работник начинает получать вознаграждение за единицу производимой им продукции, он сосредотачивается исключительно на их количестве при этом в ущерб качеству. Известно много случаев умышленного ограничения производительности рабочими-сдельщиками, добивавшимся повышения расценок. Нередко они

прибегают к открытому саботажу. Кроме того, сдельная система увязывает заработок работника исключительно с его индивидуальными результатами, оставляя без внимания работу подразделения и организации в целом, что отрицательно сказывается на коллективной мотивации и групповой работе. И, наконец, следует отметить, что сфера применения сдельной оплаты ограничена теми видами деятельности, при которых человек трудится самостоятельно и производит однородную продукцию.

Системы групповой заработной платы;

Вознаграждение по итогам работы подразделения. В наиболее чистом виде данная система представлена формами вознаграждения, получившими в нашей стране название бригадного подряда, работы на единый наряд, аккордной системы. Суть этих форм состоит в определении единого фонда заработной платы для сотрудников подразделения, при условии выполнения этим коллективом определенных производственных заданий. В какой-то степени эта система напоминает товарные отношения между подразделением и руководством организации: вы нам - результат, мы вам - определенную сумму денег. Распределение коллективного заработка осуществляется членами бригады. Широко используемым методом распределения является метод коэффициентов трудового участия (КТУ), при котором бригада устанавливает каждому своему члену КТУ, отражающий степень его вклада в достижение общего результата и определяющий его долю в коллективном заработке.

Система вознаграждения по итогам работы бригады является своего рода формой групповой сдельной оплаты, поэтому ей присущи многие недостатки сдельщины. В тоже время принцип определения величины заработка отдельного сотрудника по результатам работы группы создает дополнительные сложности. Частично такие ситуации можно предотвратить за счет давления со стороны коллег на отстающих и использования КТУ, а также других методов дифференциации заработка отдельного сотрудника. Однако в этом случае в бригаде может возникнуть довольно жесткая конкуренция между ее членами, которая не всегда положительно сказывается на таких важнейших аспектах групповой работы как кооперация, взаимопомощь, совместное творчество и т.п. Поэтому сегодня многие организации используют смешанные системы заработной платы - одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (как правило, переменная), другая от его индивидуальных особенностей (как правило, постоянная - должностной оклад).

Использование систем вознаграждения по итогам работы структурного подразделения позволяет соединить финансовые интересы каждого сотрудника с целями подразделения.

Основными видами вознаграждения по итогам работы компании являются - премии, участие в прибыли, возможность приобретения акций компании.

Системы платы за знания и компетенции

В современных условиях глобальной конкуренции и ускорения технического прогресса успех организаций во многом зависит от способности их руководителей и сотрудников к развитию, освоению новых методов работы и специальностей. Понятие должности как постоянного, узко специализированного места работы устаревает вместе с представлением об организации как незыблемой иерархии должностей. Сегодня, особое значение имеет наличие у работника разносторонних профессиональных навыков и способности развивать и приобретать новые.

Происходящие изменения НТП вызвали в последнее время быстрое распространение систем заработной платы, называемых платой за знания. основополагающим принципом этих систем является вознаграждение работника за овладение дополнительными навыками или знаниями, а не за потенциальный вклад занимаемой им должности в достижение целей организации (основной принцип традиционной системы). В компаниях, использующих систему платы за знания, нормальными являются ситуации, когда высокообразованные и квалифицированные работники, занимающие низшие ступени в иерархии, получают более высокую заработную плату, чем стоящие выше их узкие специалисты.

Для организации, внедряющей систему платы за знания исключительно важной задачей является определение тех "знаний" (навыков, квалификаций, умений), за обладание которыми она собирается вознаграждать работников.

Компетенции в самом общем виде представляют собой качества или навыки человека, которые позволяют выполнять определенные профессиональные функции. Компетенции являются характеристикой человека, а не должности, поэтому переносятся с одного рабочего места на другое вместе с сотрудником. Заметим также, что человек должен быть в состоянии продемонстрировать компетенции на практике для того, чтобы они могли служить основой для вознаграждения.

Компетенциями руководителя могут являться, например, решение проблем (способность сформулировать реальную проблему, проанализировать информацию из разных источников и разработать план действий) или влияние (способность заставить других принять собственную точку зрения или последовать определенному курсу действий).

Системы платы за знания и компетенции ориентируют сотрудников на приобретение новых навыков, профессий, знаний, что обеспечивает постоянное повышение качества человеческих ресурсов организации. В современных условиях, когда технические нововведения легко копируются и быстро устаревают, этот фактор является важным для успеха в конкурентной борьбе, поскольку квалификацию сотрудников компании в отличие от продуктов и технологий невозможно скопировать. В тоже время, необходимо помнить о потенциальных проблемах, которые могут возникнуть с внедрением платы за знания. Во-первых, пересмотр базовых окладов в соответствии с новыми принципами может привести к значительным изменениям в уровне компенсации отдельных работников (как в сторону повышения, так и понижения), что рискует вызвать острый конфликт в коллективе. Избежать конфликта можно, оставив неизменными исторически сложившиеся базовые оклады и начав применять систему платы за знания в момент их периодического повышения. Во-вторых, данная система нейтральна к результатам работы отдельного сотрудника, подразделения и всей организации, т.к. она вознаграждает его потенциал (знания и навыки), а не результаты. Хорошо образованный, но плохо работающий сотрудник будет получать более высокую зарплату, чем передовой работник, обладающий ограниченной квалификацией. Более того, при использовании метода платы за знания издержки организации на заработную плату становятся постоянными, т.е. не изменяются при снижении или увеличении объемов реализации. Частично преодолеть эти недостатки можно за счет сочетания платы за знания (для определения базового оклада) с методами переменной заработной платы (премии, участие в прибыли и т. д.). И, наконец, определение степени развития (наличия) у сотрудников определенных навыков, знаний и, особенно, компетенции является достаточно сложным и не всегда абсолютно объективным процессом. Предотвратить подобные трения можно путем тщательной проработки набора критических навыков, а также методов и критериев определения наличия этих навыков и предоставления исчерпывающей информации каждому оцениваемому сотруднику.

Плата за знания ставит величину вознаграждения в зависимость от приобретенных сотрудником профессиональных знаний и навыков и, соответственно, стимулирует процесс постоянного профессионального развития, повышая потенциальную производительность сотрудников и конкурентоспособность организации.

Выбор методов компенсации для конкретной организации определяется рядом факторов - стратегией развития, состоянием внешней среды, организационной культурой и традициями.

3. Цели системы оплаты труда (компенсации):

1. **привлечение персонала в организации:** система компенсации должна быть конкурентоспособной, применима к той категории работников, которые требуются организации;
2. **сохранение сотрудников в организации;**
3. **стимулирование производительного поведения.** Вознаграждение должно ориентировать работника на те действия, которые необходимы организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему компенсации;
4. **контроль за издержками на рабочую силу.** Продуманная система компенсации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников;
5. **административная эффективность и простота.** Система компенсации должна быть, с одной стороны, хорошо понятной каждому сотруднику организации (в противном случае,

она может вызывать неадекватную реакцию персонала и повлечь за собой не те действия, которые она призвана стимулировать), а) с другой стороны, - просто для администрирования, то есть не требуя значительных материальных и трудовых ресурсов, для обеспечения ее бесперебойного функционирования;

б. **соответствие требованиям законодательства.** Во всех странах вознаграждение работников в той или иной мере регулируются государственным законодательством, игнорирование которого может привести к судебным и административным санкциям против организации, что связано со значительными материальными и моральными издержками;

Тема: «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ: ПОНЯТИЕ, КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ И ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ»

1. Организационное поведение – понятие и теоретические подходы.

Организационное поведение – это поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам.

Организационное поведение – это особенности и закономерности взаимодействия объединений людей со средой. Под средой понимается как внешняя, так и внутренняя среда организации.

Организационное поведение – это достаточно сложная область исследований, основанная на различных идеях и подходах, таких как когнитивный, бихевиористский, подход социального научения и комплексной модели организационного поведения.

Когнитивный подход.

Базовым элементом данного подхода является познание – представляющее собой вклад в образ мышления человека, его восприятие, решение проблем и процесс обработки информации. Представителем данного подхода является Эдуард Толмен, он отмечал, что поведение может быть элементом анализа и направлено на достижение определенной цели, т.ж. он предполагал, что научение представляет собой ожидание того, что конкретное событие приведет к определенным следствиям.

Бихевиористский подход.

Ранние исследователи бихевиоризма Иван Павлов и Джон Уотсон подчеркивали важность изучения наблюдаемых форм поведения, они использовали классические четко обусловленные эксперименты для объяснения человеческого поведения, основанного на принципе «стимул-реакция» (С-Р), т.е. обучение происходит тогда, когда возникает связь (С-Р).

Современный бихевиоризм берет начало от работ Б.Ф. Скиннера. Он считал, что ранние бихевиористы помогли объяснить ответные формы поведения, т.е. подход С-Р помогает объяснить физические рефлексы (например, если уколоть человека булавкой (С), он вздрогнет (Р)). Однако, благодаря проведенным экспериментам с четко определенными условиями Скиннер обнаружил, что следствия отклика могут гораздо лучше объяснить большинство форм поведения, чем порождающий его стимул. Организм вынужден взаимодействовать со средой, чтобы получить желаемое следствие. Предшествующий стимул не порождает определенного поведения, он служит в качестве сигнала для «включения» данного поведения, т.е. для Скиннера поведение является функцией его последствий.

Подход социального научения

Данный подход пытается объединить достижения когнитивного и бихевиористского подходов. Представителем подхода является Альберт Бандура. В своих исследованиях он отмечал, что «в основном именно посредством своих действий люди создают условия среды, которые в ответ влияют на поведение людей. Опыт, порождаемый поведением, также частично определяет то, кем становится человек и что он может делать; это в свою очередь, влияет на последующее поведение». Им была создана треугольная модель характеризующая данное высказывание.

Концептуальная модель организационного поведения

Целями данной модели являются понимание и прогнозирование поведения трудовых человеческих ресурсов и управление им. Организационное поведение можно предсказывать и контролировать на основе управления ситуационными факторами среды.

2. Формирование организационного поведения.

Главным показателем того, насколько успешно осуществляется организационное управление является степень разрешимости противоречия «конфронтация – сотрудничество».

Графически предмет организационного поведения можно изобразить в виде двух противоположных моделей: А — конфронтация работников; Б — сотрудничество.

Данные модели могут взаимно переходить друг в друга, определяя направление либо организационного развития, либо спада (деградации).

Необходимую балансировку организационного поведения осуществляет управленческая система, которая в организации формируется, воспроизводится и развивается.

Показателем организационной среды является соотношение стихийности и целенаправленности управленческих процессов, которые с одной стороны, направляются усилиями руководителей всех звеньев управления, а с другой - реализуются в поведении непосредственных участников, т.е. работников.

Если преобладает стихийность, то поведение работников в значительной степени оказывается зависимым от дезорганизующих факторов, а потому может быть деформированным, искаженным.

Если же преобладает целенаправленность, то оно оказывается в значительной мере зависимым от организующих алгоритмов, которые «задаются» управляющими. Но и в этом случае оно может деформироваться, искажаться, ибо (*поскольку*) такие алгоритмы не всегда учитывают всю мотивационную гамму работников. *Поэтому, найти «золотую середину» и «выстроить» организационный порядок так, чтобы он оптимизировал организационную среду, очень сложно.*

Организационное поведение можно понять, если представить, что оно возникает и воспроизводится постоянно на пересечении двух основных организующих сил:

субординационных (подчиняющих работников «сверху донизу») и **координационных** (согласующих разнородные по положению звенья и уровни управления, а также малые управленческие интересы).

Субординационные организующие силы больше проявляются в официальном поведении руководителей и подчиненных, а координационные — в их неофициальных служебных контактах.

Оптимальное сочетание субординационных и координационных сил во времени и пространстве является одной из сложных задач. Практика подтверждает, что эта задача может быть успешно решена в том случае, если работники переживают состояние приобщенности к делам той организации, в которой работают.

Для организации, где доминирует приобщенный тип работника, характерен высокий уровень **взаимосогласованности**: модель его поведения оказывается спланирующей, поскольку решаются «*взаимозависимые задачи*». А там, где доминирует отчужденный тип работника, проявляется высокий уровень **рассогласований**, а его модель поведения оказывается разобщающей.

В первом случае у работников формируется *панорамное видение* всего фронта работ, что создает дополнительное поле открытых коммуникаций. Их результатом является широкий спектр взаимодействий, взаимоподдержек в решении совместных задач.

Во втором случае у работников формируется *узкофункциональное видение* работы — что создает поля с отгороженными коммуникациями. Их результатом оказывается нарастание противоречий.

Этим двум разнородным моделям организационной ориентации поведения соответствуют определенные социокультурные отношения: «мыши в норах» и «общий дом».

Полнота приобщенности работника к делам организации зависит прежде всего от того, насколько организация в лице ее руководителей стимулирует его к самораскрытию своих возможностей и самоотдаче.

Выделяют две полярные модели управленческого отношения к работникам:

Первая основана на блокировке способностей (т.е. узком круге выполняемых задач) и авторитарном стиле руководства.

Вторая модель основана на создании благоприятных условий работы для раскрытия потенциала работника, а также его заинтересованности в развитии организации.

3. Организационное развитие.

Каждая организация имеет свой жизненный цикл, включающий: создание, рост, зрелость и спад.

Важной составляющей каждого цикла является развитие организации – это (под которым понимается) организационный процесс, нарушающий динамическое развитие структуры организации и направленный на достижение нового состояния динамического равновесия, которое в измененной структуре будет сохраняться устойчиво. В процессе организационного развития происходит планомерное совершенствование сторон деятельности организации и рационализация ее внутренних структур, упорядочиваются во времени и в пространстве трудовые, производственные, социальные и другие процессы. Организация должна находиться в процессе перманентных (постоянных) перемен и обладать способностью адекватно реагировать на изменения, в целях поддержания высокого уровня конкурентоспособности и востребованности (т.е. необходимо внедрять инновации).

Выделяют следующие модели организационного развития: модель Р. Лайкерта, Мак-Кинси «7S».

ТЕМА 12. «ЛИЧНОСТЬ, ВОСПРИЯТИЕ, УСТАНОВКИ»

1. Понятие личности. Основные подходы к теории личности.

Личность — это относительно устойчивое множество характеристик, которые были сформированы наследственными, социальными, культурными факторами, а также внешним окружением. Эти множества переменных определяют общность и различия в поведении индивида.

В научных исследованиях существуют три подхода к пониманию личности. Они выразились в **теории свойств личности, психодинамической и гуманистической теориях.**

Теории свойств личности. (Основаны на том, что предрасположенности направляют поведение индивида определенным образом)

Наиболее влиятельным теоретиком характерных свойств личности был **Гордон Олпорт**. Он считал, что свойства личности являются строительными блоками личности, указанием для действий, источником уникальности индивида. Кроме того, свойства определяют согласованность в поведении, потому что они являются устойчивыми атрибутами.

В течение десятилетий психолог **Рэймонд Каттелл** изучал свойства личности посредством бихевиористских наблюдений, записей истории жизни людей и объективных испытаний. Среди свойств, которые он идентифицировал, можно назвать следующие: «скрытный — общительный», «практичный — мечтательный», «расслабленный - напряженный», «застенчивый — самоуверенный» и др. Все 16 свойств Каттелла биполярны, т.е. каждое свойство имеет две крайности (например, «расслабленный - напряженный»).

Теории свойств были подвергнуты критике как не являющиеся реальными теориями, потому что они не объясняют причины, вызывающие то или иное поведение.

Психодинамические теории личности. Динамическую природу личности не подвергали серьезному исследованию до тех пор, пока не был опубликован труд **Зигмунда Фрейда**. Фрейд объяснил индивидуальные различия личностей, выдвинув предположение, что люди проявляют разное отношение к своим фундаментальным побуждениям. Для освещения этих различий он изобразил непрерывную борьбу между двумя частями личности — «идом» (id) и «сверх-я» (суперэго), умеряемую посредством «я» (эго).

Ид является примитивной, бессознательной частью личности, хранилищем фундаментальных побуждений. Он действует иррационально и импульсивно, не рассматривая, возможно ли и морально ли то, что желательно. *Сверх-я*, которое примерно соответствует совести, часто находится в конфликте с *идом*: например, *ид* желает сделать то, что он считает хорошим, и то время как *сверх-я* настаивает на том, чтобы делать то, что «правильно». *Эго* действует как арбитр конфликта. Он представляет картину физической и социальной реальности личности, картину того, что к чему приводит и что возможно в воспринимаемом мире. Часть работы *эго* состоит в выборе действий, которые удовлетворяют импульсы *ида* без нежелательных последствий. Часто *эго* должен идти на компромисс, пытаясь удовлетворить и *ид*, и *сверх-я*. Это иногда включает использование защитного механизма *эго* — умственного процесса, разрешающего конфликт

между психологическими состояниями и внешними реальностями.

Важный вклад Фрейда состоял в том, что в своих исследованиях он сделал акцент на неосознанных детерминантах поведения.

Гуманистические теории личности. Гуманистические подходы к пониманию личности подчеркивают рост и самовыражение индивида и значение того, как окружающие воспринимают мир. Представителем данного подхода является **Карл Роджерс**. Он советует слушать то, что люди говорят сами о себе, уделять внимание их взглядам и достижениям. Роджерс считает, что основным побуждением человека является *самовыражение* — постоянное стремление реализовать свой потенциал.

Итог. Каждый из основных теоретических подходов улучшает наше понимание личности. Теории характерных свойств создают каталог, который *описывает* индивида. Психодинамические теории интегрируют характеристики людей и *объясняют* динамическую природу развития личности. Гуманистические теории подчеркивают *личность* и важность самовыражения для личности. Каждый подход стремится выявить уникальное качество индивида, влияющее на его образцы поведения.

И для того, чтобы понять, что же представляет собой личность необходимо рассматривать с позиции трех подходов.

Черты личности формируются под влиянием природных свойств: физиологического состояния организма, особенностей высшей нервной деятельности, памяти, эмоций, чувств, восприятия, а также социальных факторов: роли, статуса, образования, опыта, привычек, круга общения и т.п.

Любая личность характеризуется следующими качествами либо характеристиками:

- 1) **общими качествами** (интеллект, ум, наблюдательность, внимание, работоспособность, организованность, общительность и проч.);
- 2) **специфическими свойствами**, под которыми понимаются способности к тому или иному виду деятельности;
- 3) **подготовленностью к деятельности** в виде совокупности умений, знаний, квалификации, навыков, привычек;
- 4) **направленностью**, т.е. ориентированностью своей активности, возникающей во многом под воздействием социальных моментов: интересов, стремлений, идеалов, убеждений;
- 5) **определенным складом характера**;
- 6) **биологически обусловленными особенностями** (например, темпераментом);
- 7) **психологическими особенностями**: диапазоном деятельности (широта, глубина), который может быть общим, видовым и специальным; стилем работы (форма воздействия) и динамикой психики. Форма воздействия может основываться на знаниях, опыте, эмоциях, а динамика психики характеризуется силой, подвижностью и возбудимостью;
- 8) **психическим состоянием**, т.е. стойкими психическими явлениями, присущими человеку в течение сравнительно длительного периода времени (возбуждение, апатия, депрессия и проч.).

При решении кадровых вопросов важно с достоверностью определять типичные для человека в данных условиях психические состояния, которые лучше обнаруживаются в экстремальных ситуациях.

2. Направленность и способности личности. **Направленность** создает устойчивую ориентацию поведения человека независимо от конкретной ситуации, обуславливает его цели и мотивы. Можно выделить три типа направленности личности: на взаимодействие, на задачу и на себя.

Другим элементом личности являются *способности*.

Способность—это свойство (врожденное или приобретенное), позволяющее личности выполнять какие-либо умственные или физические действия.

Способности могут быть: во-первых, **общими** (ощущать, воспринимать, мыслить, учиться, работать и проч.); они присущи в той или иной мере всем людям и лежат в основе остальных способностей; во-вторых, **элементарными частными** (решительность, настойчивость, музыкальный слух, критичность мышления и проч.); в-третьих, **сложными частными**. Здесь **выделяют** профессиональные (к отдельным видам деятельности) и **специальные** (**интерсоциальные и конструктивные**) способности.

Интерсоциальные способности ориентированы на организацию взаимодействия людей, управление ими. Такие способности необходимы работникам, связанным с рекламой, маркетингом, проведением переговоров, широкими контактами с людьми.

Конструктивные, направленные на создание конкретных объектов и тех или иных сферах деятельности: естественной, технической, их реализация не требует широких и активных контактов с окружающими.

По **направленности** способности бывают **техническими, организационными, педагогическими** и проч.

Основой способностей являются *задатки* — психофизиологические свойства, проявляющиеся в природной склонности к определенному виду деятельности и превращающиеся в способности под воздействием жизненных условий и воспитания.

По *форме проявления* выделяют *задатки к репродуктивной (усвоение и применение информации) и творческой деятельности*. По *диапазону способности классифицируют по трем уровням: одаренность, талантливость, гениальность*.

Одаренность — это совокупность факторов, обуславливающих особо успешную деятельность в определенной области и выделяющих человека из остальных лиц. Обычно они проявляются в наличии возможности что-то улучшить, совершенствовать.

Талант представляет собой сочетание таких задатков, которые могут реализоваться через творчество, создание нового, необычного.

Гениальность является высшей степенью одаренности; такие люди создают новые идеи, а результаты их творчества имеют общеисторическое значение.

Приобретенные исполнителями способности автоматически выполнять отдельные элементы трудового процесса называются **навыками**. Чем больше у человека навыков, тем меньше он затрачивает сил, рациональнее и ритмичнее работает.

Наряду с навыками можно выделить **привычки** — автоматические формы поведения, которые благодаря повторению становятся для человека необходимостью.

Общие способности людей во многом связаны с их **типом мышления**, который может быть художественным, логическим или смешанным.

Художественное мышление. Чаще всего им обладают предприниматели и лица, склонные к занятию различными видами искусства.

Логическое мышление, наоборот, характеризуется критичностью, ясностью, последовательностью, глубиной.

Смешанному типу мышления присущи черты предыдущих, хотя и не столь ярко выраженные, но это дает его обладателям необходимую широту взглядов, самостоятельность и быстроту в деле принятия решений, что позволяет им успешно справляться с различными управленческими проблемами.

Также способности классифицируют на:

- 1) аналитические;
- 2) пространственно-визуальные;
- 3) быстрота восприятия и аккуратность;
- 4) способность к физическому труду.

Аналитические способности подразделяются на вербальные, математические и на способность к абстрактному мышлению.

Пространственно-визуальные способности состоят из сообразительности, невербальных и творческих возможностей.

Скорость восприятия и аккуратность расцениваются как способности к конторскому труду.

Способность к физическому труду включает механические, психомоторные и музыкальные способности, а также степень физической подготовленности.

Личность человека внешне проявляется в типах его *поведения*, которое может быть **стабильным и нестабильным (невротическим)**.

Тип поведения определяется **направленностью** либо на себя и свой внутренний мир, называемой **интроверсией**, либо на окружающих, именуемой **экстраверсией**, они образуют **четыре типа темперамента**, характеризующих динамику личности: холерический,

сангвинический, флегматический и меланхолический.

Характер - устойчивый, индивидуальный склад человека, совокупность наиболее ярко выраженных психических свойств, определяющих, индивидуальное поведение. Характер человека проявляется в его манерах, отношении к окружающим, своим обязанностям, самому себе.

К чертам характера относят: отзывчивость, откровенность, недоверчивость, скрытность, молчаливость, хвастливость, требовательность, трудолюбие, аккуратность, небрежность, осторожность, хитрость, честность и др.

Характер так же определяет **эмоциональность**, которая может быть высокой или низкой, представляет собой субъективную чувственную реакцию человека на различные внешние и внутренние раздражители, протекающую в форме переживания ситуации, ее значимости и смысла. Внешне эмоциональность выражается в эмоциях, которые могут быть положительными (радость, удовольствие) или отрицательными (страх). Первые вызывают стремление субъекта продлить действие соответствующего раздражителя, а вторые — избежать его. Это дает возможность руководителю, воздействуя на эмоции, управлять поведением подчиненных.

Устойчивые и продолжительные эмоции, возникающие у человека по отношению к себе, другим людям, предметам и явлениям окружающего мира, называются **чувствами**. Чувства (например, преданность организации) можно в определенной степени формировать, направлять таким образом поведение персонала в нужную сторону.

3. Восприятие как основа поведения.

Индивиды воспринимают окружающий мир с помощью пяти органов чувств: зрение, осязание, слух, вкус и обоняние.

Восприятие является познавательным процессом, посредством которого индивид воспринимает окружающую среду. Также оно является процессом, который индивид использует для выбора, организации, хранения и интерпретации стимулов в значащую и логически последовательную картину мира. Поскольку каждая личность придает неодинаковое, значение стимулам, отдельные индивиды воспринимают одну и ту же вещь по-разному.

Каждая личность выбирает различные роли, которые влияют на ее восприятие людей, объектов и символов. В значительной мере люди интерпретируют поведение других людей в контексте окружения, в котором они находятся.

Факторы влияющие на восприятие:

- 1) стереотип и эффект «ореола»;
- 2) ситуационные факторы;
- 3) физические характеристики воспринимаемого объекта;
- 4) потребности;
- 5) эмоции;
- 6) атрибуция.
- 7) избирательность, глобальность, недостаточная структурированность.

4. Природа и основные характеристики установок. Функции и факторы порождающие установки.

Установка - это позитивное или негативное чувство или психическое состояние готовности, приобретенное на основе опыта и оказывающее определенное влияние на реакцию индивида на людей, предметы и ситуации.

Почему определение установки немаловажно для менеджеров:

Во-первых, установки приобретаются.

Во-вторых, установки определяют наше отношение к некоторым аспектам.

В-третьих, установки образуют эмоциональную основу межличностных отношений и идентификации с другими людьми.

В-четвертых, установки - это нечто близкое к сути личности. Некоторые установки устойчивы, но, подобно всем другим психологическим явлениям, они подвержены изменениям.

Установка – это формулирование позиции, занимаемой индивидуумом по отношению к объекту, событию, лицу или убеждению.

В структуре установки выделяют 3 составляющие (или компоненты):

- **когнитивную** (что, скажем, я думаю о загрязнении окружающей среды). Познавательный компонент позиции состоит из восприятия, мнения и убеждения личности. Важным элементом познания является оценочное убеждение личности. Оценочные убеждения выражаются в виде благоприятного или неблагоприятного мнения о каком-либо объекте или личности.
- **аффективную** (что я чувствую по отношению к загрязнению среды). **Аффект**- это эмоциональный, или «чувственный» элемент установки
- **поведенческую** (что я готов предпринять в этой связи). Поведенческий компонент позиции, определяющий тенденцию личности действовать по отношению к кому-либо или к чему-либо определенным образом.

Необходимо поддерживать согласованность между компонентами (составляющими) установки. Так как может произойти диссонанс между ними. (т.е. состояние дискомфорта и внутриличностного конфликта).

Бывают установки негативные и позитивные. Формирование установок, по мнению ряда авторов, зависит от личностных характеристик. Например, принадлежность индивидуума к типу интровертов или экстравертов связана с принятием им благожелательных или неблагоприятных установок. Личности авторитарного склада, обнаруживают враждебные установки по отношению к низшим по положению и отвергают других людей своего склада в силу установки на власть.

Функции установок

Функция приспособления.

Функция защиты собственного эго.

Функция выражения ценностных ориентации.

Познавательная функция.

ТЕМА 13. «РУКОВОДСТВО ГРУППОЙ»

1. Понятие рабочей группы. Формальные и неформальные группы в организации.

По определению Марвина Шоу, «группа — это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц»

В свою очередь рабочая группа - это объединение людей для достижения деловых (производственных, организационных) целей, которые в определенный, достаточно длительный промежуток времени регулярно непосредственно взаимодействуют друг с другом, причем каждый контактирует со всеми остальными, и осознают себя членами группы, идентифицируют себя с ней.

Эффективность деятельности группы по достижению намеченных целей зависит от: **размера группы; состава группы; групповых норм; сплоченности; конфликтности; статуса членов группы; роли членов групп.**

Размер группы. *Самая эффективная группа — это та, чей размер соответствует ее задачам. Наиболее оптимальной является группа в 7 (+, - 2) человека.*

Состав группы. *Под составом понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблемы. Исследования в данной области доказывают, что чем больше непохожих людей в группе, тем более качественное решение они принимают.*

Групповые нормы. *Нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на каждую отдельную личность и на направление, в котором работает группа в целом. Нормы бывают положительной и отрицательной направленности. Положительными считаются те нормы, которые поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на их достижение.*

Сплоченность. *Это мера тяготения членов группы друг к другу или группе. Существуют высокосплоченные и плохосплоченные группы. Руководство может найти возможность увеличить положительный эффект сплоченности тем, что:*

- будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели группы;
- даст возможность каждому ее члену увидеть его вклад в достижение этих целей;

- разрешать периодические встречи подчиненных для обсуждения потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем.

Конфликтность. *Различия во мнениях обычно приводят к более эффективной работе группы. Однако при возникновении конфликтов руководителю необходимо знать методы их устранения.*

Статус членов группы. *Исследования показывают, что члены группы, статус которых достаточно высок, могут оказывать большее влияние на решение группы, чем члены с более низким статусом. Чтобы принимать эффективные решения, группе необходимо прилагать совместные силы для того, чтобы мнение членов с более высоким статусом не доминировало в ней.*

Роли членов групп. *Для эффективной работы группы ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. Поэтому в группе существуют поддерживающие и целевые роли. Целевые роли— это роли, которые дают возможность отбирать групповые задачи и выделять их. Поддерживающие роли — подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы.*

В любой организации не зависимо от ее размеров существуют 2 вида групп **формальные и неформальные.**

Формальные группы — это группы, созданные по инициативе руководства для организации производственного процесса.

2. Функции неформальных групп

1. **Реализация общих материальных и социальных интересов.** Это может быть заинтересованность в рационализаторстве или разработке и внедрении изобретения, в получении дополнительных доходов, в совместном строительстве гаражей, в решении дачных вопросов, в организации турпоходов.

2. **Защита от чрезмерного давления администрации,** чрезмерной интенсификации труда, повышение норм выработки, сокращения работников и т.п.

3. **Облегчение коммуникаций и налаживание взаимопомощи при решении как организационных, так и личных задач.**

4. **облегчение коммуникаций и налаживание взаимопомощи при решении как организационных, так и личных задач.**

5. **Сохранение и культивирование общих культурных, социальных, национальных, религиозных и иных ценностей.**

6. **удовлетворение потребностей в групповой принадлежности, в признании, уважении и идентификации.** Это повышает удовлетворенность трудом и пребыванием в организации.

7. **Создание благоприятной среды деятельности и психологического комфорта преодоления отчуждения, страха, обретение уверенности и спокойствия.**

8. **Адаптация и интеграция новых и молодых сотрудников.** Принятие их в коллектив помогает им быстрее адаптироваться к требованиям организации, позволяет получать ценные советы и помощь, облегчает различные виды коммуникаций.

Неформальные группы могут выполнять как конструктивные, так и деструктивные функции.

При определенных условиях они могут вступать в конфликт с целями организации, отвлекать внимание и энергию работников, порождать острые конфликты и снижать эффективность работы в целом. Однако, при рациональной формальной организации и умелом руководстве неформальные группы, воздействуя на формальную структуру, помогают приспособить организацию труда к потребностям и пожеланиям человека.

Вследствие этого повышаются удовлетворенность трудом и эффективность деятельности, снижается текучесть рабочей силы, сокращаются прогулы и другие дисфункциональные формы поведения.

Поэтому, разнообразие функции неформальных групп необходимо учитывать в практической управленческой работе.

Руководитель должен уметь в каждом конкретном случае ставить правильный диагноз, т.е. определять функциональное назначение неформальной группы, а т.ж. выработать адекватные

действия, направленные на устранение или изменение характера дисфункциональных объединений на поощрение и укрепление функциональных групп. Следует создавать благоприятные условия для формирования и сплочения групп способствующих достижению целей организации.

3. Влияние руководителя на неформальные группы. Симптомы группового давления. Способы нейтрализации негативных проявлений группового давления.

Современные теоретики считают, что *неформальная группа может помочь формальной группе в достижении ее целей если,*

- 1) **признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации.**
- 2) **выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп.** Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой неформальной группе и работать с ним, поощряя тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации;
- 3) **перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию;**
- 4) **чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в принятии решений;**
- 5) **быстро выдавайте точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов**

Для эффективности деятельности рабочей группы в целом необходимо оптимальное сочетание в ней формальной и неформальной структур и групп при ведущей роли первой из них, а т.ж. развитость, зрелость неформальной структуры, которая выражается, прежде всего, в групповой сплоченности. Именно сплоченность превращает группу из простой суммы ее отдельные члены в качественно новый коллективный субъект, обладающий более высокими возможностями в реализации цели каждого работника и всей организации.

Спектр группового влияния на поведение отдельных работников достаточно широк. Группы оказывают разностороннее давление на своих членов в вопросах соблюдения стандартов в области поведения, производительности, отношения к руководству, сверхурочным работам. Во многих ситуациях сила воздействия группы на отдельного работника превышает угрозу санкций со стороны руководителя, поскольку повседневное моральное воздействие, осуждение, презрение, отказ в психологической разрядке, а иногда и другие санкции, налагаемые группой, переносятся человеком тяжелее. Чем административные и иные меры, принимаемые руководством. Таким образом, влияние группы на поведение отдельных работников может, как повышать, так и снижать эффективность их работы.

Симптомы группового давления

И.Л. Янис (польский исследователь) выделил следующие симптомы группового давления:

- 1) **иллюзия неуязвимости группы.** Члены группы склонны к переоценке правильности своих действий и нередко с восторгом воспринимают рискованные решения.
- 2) **безграничная вера в моральную правоту групповых действий.** Члены группы убеждены в нравственной безупречности своего коллективного поведения и в ненужности критических оценок со стороны посторонних. Эта склонность группового мышления «коллектив всегда прав».
- 3) **отсеивание неприятной или неудобной информации.** Не согласующейся с групповыми взглядами сведения часто не принимаются во внимание, а предостережения не учитываются. Следствием этого является игнорирование необходимых изменений.
- 4) **негативная стереотипизация посторонних.** Цели. Мнения и достижения конкурентов тенденциозно трактуются как слабые, глупые, враждебные и т.п.
- 5) **самоцензура.** Отдельные члены группы из-за опасений нарушения групповой гармонии воздерживаются от высказывания альтернативных точек зрения и выражения собственных точек зрения и интересов.
- 6) **иллюзия постоянного единодушия.** Из-за самоцензуры и восприятия как «знака согласия»

при решении проблем слишком быстро, без необходимого всестороннего обсуждения достигается внешний консенсус.

7) **социальное давление на несогласных.** Требование конформистского поведения, как правило, приводит к нетерпимости по отношению к критическим, нелояльным с точки зрения группы высказываниям и действиям, к тому, что их авторам просто «затыкают рот».

8) **ограничение или урезание возможностей участия в формировании коллективного мнения и принятия решений.**

Отдельные члены группы стремятся не давать возможности участвовать в делах группы не принадлежащим к ней людям. Поскольку опасаются, что это нарушит групповое единодушие.

Способы нейтрализации негативных проявлений группового давления.

Способы нейтрализации группового давления зависят от конкретной ситуации.

Например, руководитель может предложить группе повторно обсудить то или иное ошибочное на его взгляд решение, указав на его слабости.

Если неформальное влияние руководителя в группе не столь велико, то нередко бывает целесообразно ограничивать влияние неформального лидера или способствовать биполярной структуре неформального лидерства в коллективе. Целесообразно так же развивать в группе культуру общения, свободы мнений, критики, самокритики и дискуссий.

4. Формирование команд как способ повышения эффективности организации. Групповая сплоченность: понятие и факторы.

Команда – это группа людей, объединенных общей целью, использующие для ее достижения способности каждого члена команды и возможности объединенной группы, другими словами это сплоченная рабочая группа.

Формированию команды **способствует** наличие у членов группы таких качеств:

- как умения слушать, сопереживать;
- готовность помогать другим;
- умение найти точки соприкосновения;
- общие ценности и интересы;
- четкость и ясность позиций;
- стремление уменьшать разброс мнений;
- открытость, гибкость.

Препятствуют:

- желание доминировать, вступать в спор постоянно;
- безапелляционные заявления;
- оценка идей других как плохих и неверных;
- привычка быть всегда правым;
- потребность быть победителем, брать верх;
- равнодушие, апатия, скука.

Не всегда и не из любых сотрудников можно сформировать сплоченную команду.

Для этого необходимы соответствующие условия:

1) люди, должны быть специалистами, выступать в качестве «экспертов» при решении возлагаемых на них задач;

2) совокупный опыт и таланты людей, работающих в команде, должны превышать опыт и способности любого из тех, кто работает в одиночку;

3) большинство людей должно иметь возможность в какой-то мере влиять на принятие тех решений, которые им приходится выполнять. Это повышает их заинтересованность в общем деле.

4) каждый человек должен иметь склонности к творчеству, которые можно систематически использовать, привлекая его к участию в работе группы.

Выделяют 5 общих принципов, на которых строятся все эффективно работающие команды:

1. **доверие;**
2. **коммуникации** (прямое общение между членами команды обеспечивает понимание каждым групповой цели и значения своего вклада в ее достижение).
3. **сопричастность** (участие всех членов команды в принятии решений)
4. **разрешение конфликтов** – конфликты выносятся на общее обсуждение и разрешаются как

можно быстрее.

5. **обратная связь** – регулярно обеспечивается обратная связь с тем, чтобы сообща укреплять деятельность всего коллектива.

Существуют 4 основные стадии становления команды.

Российский ученый В.М. Давыдов предлагает следующую классификацию основных стадий становления команды:

1. **стадия формирования** – знакомство друг с другом.

2. **стадия психологической напряженности** – узнавание друг друга, недоверие и напряженность в отношениях.

3. **Стадия нормализации** – установление общих мнений, норм, позиций.

4. **стадия деятельности.** Группа преступает к выполнению задания.

В зависимости от выполняемой цели, команды подразделяются на **управленческую, проектную и функциональную.**

Управленческая – должна обеспечивать достижение общих целей компании: что производим, где и как продаем, как все это делаем.

Проектная – обеспечивает достижение разовых локальных целей, например создание нового продукта, открытие филиала.

Функциональная – обеспечивает достижение повторяющихся локальных целей, например, сбыт снабжение, транспортировка.

Сплоченность – это мера тяготения членов группы друг к другу.

Факторы групповой сплоченности.

1. согласие между членами группы по поводу ее целей.

2. широкое общение и взаимодействие между членами группы.

3. не слишком большое расхождение в социальном статусе и происхождении группы;

4. демократизм групповых взаимоотношений, представляет всем членам группы полных возможностей для непосредственного участия в установлении групповых норм и стандартов;

5. положительное мнение членов группы друг о друге;

6. ярко выраженная у каждого члена группы потребность в тех преимуществах, в т.ч. защите, которая дает принадлежность к ней.

7. **размер группы, достаточный для реализации ее целей и коммуникаций.** Он не должен быть так велик, чтобы подавлять внимание к ее делам и побуждать к разделению на микрогруппы. Обычно, считается оптимальным состав группы 5-9 человек. Группы с четным число членов обычно более тщательно решают задачи, чем с нечетным.

8. пространственная близость. При наличии других условий существует прямая зависимость между близостью рабочих мест и сплоченностью группы.

9. преобладание положительного опыта в достижении группой своих целей и защите ценностей. Это укрепляет веру членов группы в возможность достижения ее целей, придает групповым отношениям позитивную эмоциональную окраску.

10. психологическая совместимость членов группы. Оно представляет собой совокупность индивидуальных качеств членов группы, обеспечивающих слаженность и эффективность их деятельности.

Совместимость так же включает ряд качеств:

- физиологических (половозрастные и др. физиологические особенности);
- психофизиологические (различия темпераментов и биологических потребностей);
- психологических (личностный характер и мотивы поведения);
- социально-психологические (ценности, интересы, ролевые ожидания)

Доказано, что психологическая совместимость позитивно влияет на производительность труда и качество продукции.

ТЕМА 14. «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ЛИДЕРСТВОМ».

1. Понятие лидерства. Теории, объясняющие природу организационного лидерства.

Лидерство — это процесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей.

Современный лидер — обязательно стратег, но это не исключает также участия сотрудников в формулировке целей и принятии решений. Суть лидерства состоит в наличии последователей.

Основные концепции лидерства

Теория лидерства	Характеристика теории	Важнейший элемент лидерства
Теория качеств лидера	Роль личности, одаренной лидерскими чертами, например активностью, интеллектом, ответственностью, влиянием на сотрудников.	Лидер
Ситуационная теория	Лидерство развивается согласно природе группы и ее задачам. Ситуация дает возможность выдвижения людей на лидерские позиции. Качества лидера производны от ситуации.	Ситуация, задача, группа
Личностно-ситуационная теория	Лидерство является результатом взаимодействия между личностями, а группа — условием и механизмом достижения личных и общих целей. Группа — это система взаимоотношений, которые выделяют лидера. Каждый оценивается другими по его способности удовлетворить потребности группы.	Группа
Теория «кредита доверия»	В основе — личностно-ситуационная концепция, определение степени свободы лидера при влиянии его на группу. Кредит доверия — это неформальное право лидера на нестандартное поведение. Лидерство на основе соответствия ожиданиям группы и социального статуса лидера. Периодическое смещение лидера по мере изменения ситуации и потери уважения последователей	Ситуация, последователи
Теория случайностей	Основана на соответствии качеств потенциального лидера особенностям ситуации	Задача

2. Типология лидерства.

Первым исследователем лидерства был Платон. Он предложил следующие типы лидерства в зависимости от их функций:

- военные начальники;
- руководители ремесла, земледелия.

В современном менеджменте функциональный подход к лидерству остается актуальным. Практически каждая из функций менеджмента одновременно является и лидерской функцией: планирование, организация системы управления, мотивация, регулирование, контроль. Но прежде всего лидерство обусловлено так называемыми связующими процессами, которые обеспечивают взаимодействие функций. К ним относятся процессы принятия управленческих решений и коммуникаций, а также технологии управления персоналом.

Если в качестве критерия взять роль, которую выполняют руководители-лидеры, то их типы, как это установил Э. де Боне, выглядят следующим образом (табл.3)

Таблица 3. **Типы лидеров.**

Тип лидера	Характеристика лидера
Ведущие за собой	Это те, кто любит принимать решения самостоятельно под личную ответственность. Лидерство - их естественное состояние. Но это не лидеры от рождения, лидерские качества приходят с опытом.
Организаторы групп	Отличаются знанием психологии своих последователей. Они лучше всего подходят для управления людьми в малых группах.
Исполнители	Самый рациональный и значимый тип лидеров. Их отличает собственная энергичная деятельность, личный пример, целеустремленность, умение преодолевать барьеры, создавать сплоченный коллектив.
Дипломаты	Коммуникабельны, могут отстоять свое мнение, используют диалоги и умеют разрешать проблемы с глазу на глаз.

Генераторы идей	Ориентация на новые задачи, содействие передовому, интуиция, синтез знаний, самокритичность.
Продавцы идей	Предприимчивость, свежий взгляд на уже знакомые факты. Контроль своих и чужих эмоций.
Синтезаторы	Они умеют выделить самое главное из очень большого объема информации, что позволяет им открыть нечто новое.
Разъяснители	Умеют разъяснить последователям суть даже самой запутанной ситуации.
Реакторы	Активно и разумно-критически реагируют на идеи других, что позволяет сделать их своими последователями
Коммуникаторы	Отличается высокая коммуникабельность, умение слушать людей. Хороший учитель одновременно коммуникатор.
Исследователи	Умеют получать и обрабатывать информацию, сопоставлять и анализировать факты, проводить эксперименты
Следопыты	Те, кто идет в одном направлении. Перед ними ставишь задачу, а они сами выбирают методы ее решения и находят последователей.
Хранители информации	Умеют собирать информацию, знают, где ее можно найти и использовать.
Организаторы	Руководители с талантом практической организации производства и управления персоналом.

3. Управление лидерством: выявление лидеров, развитие лидерства, устранение деструктивного лидерства.

Первостепенная значимость лидерства для эффективности руководства, его позитивное и негативное воздействие на управление персоналом придают задаче влияния на этот феномен особую практическую важность. Сама же задача нередко формулируется как управление лидерством, хотя такая формулировка далеко не бесспорна. Среди специалистов до сих пор не завершена дискуссия о том, является формирование лидерства управляемым или это стихийный в своей основе процесс.

Имеющиеся теоретические и практические разработки позволяют говорить об управлении лидерством, сомнения могут возникнуть в вопросе о границах или пределах управляемости. Проблема управления лидерством в организации включает, по меньшей мере, пять аспектов.

Выявление лидеров

1. Выявление лиц с прирожденными и (или) сформировавшимися лидерскими качествами и их привлечение для занятия руководящих позиций, постов. Это направление деятельности может исходить как из тезиса «лидерами рождаются», так и из признания возможности целенаправленного формирования лидеров. В первом случае речь идет об обнаружении лидерских способностей и их использовании в организационных целях, во втором — о привлечении (или переманивании) на предприятие уже подготовленных и проявивших себя лидеров.

Существует несколько способов выявления лидерских способностей. Это тестирование и другие психологические методы, особенно широко применяемые к молодым претендентам на руководящие должности, а также изучение биографии и трудового стажа, подбор уже как-то проявивших себя людей и т.д. В реальной политике государства и других корпораций ориентация на лиц с уже имеющимися лидерскими качествами находит свое выражение в том, что система подготовки руководящих кадров среднего и высшего звена принимает лиц, уже доказавших свои лидерские способности преимущественно на низовых, первичных руководя и (их должностях).

Развитие лидерства

Развитие лидерства - целенаправленное формирование, и углубление соответствующих качеств и навыков. Данный аспект проблемы управления лидерством в организации учитывает возможности в большей или меньшей степени формировать и развивать лидерские способности путем обучения и самообучения, мотивирования, тренингов и практического опыта. Для развития лидерства используется ряд процедур, теоретическим обоснованием которых в той или иной мере являются рассмотренные ранее теории лидерства. Эти процедуры таковы:

- выработка личной мотивированности, устойчивого желания быть лидером, уверенности в

себе, готовности принимать решения и брать на себя ответственность, последовательности и упорства в реализации общих целей, сознания собственной силы, веры в достижение цели, энтузиазма и т.п. Эта группа качеств характеризует различные параметры активности лидера. Процедуры индивидуальной самомотивации достаточно разработаны в соответствующей литературе и широко используются в практике менеджмента;

- развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств. Как уже частично отмечалось, к таким качествам относятся прежде всего профессиональная компетентность; порядочность (честность, соблюдение общепринятых нравственных норм), без которой, как правило, трудно, а то и вовсе невозможно завоевать авторитет; развитый интеллект, который проявляется в аналитичности, быстроте понимания сути проблемы, гибкости ума, предусмотрительности, умении планировать и ставить цели и т.д.;

- обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами группы. Это предполагает культуру общения, умение ясно и четко выражать мысли, корректно выслушивать сотрудников, делать замечания, давать советы, внимательность, уважение достоинства других людей, умение понимать их, проникаться их заботами и проблемами, оказывать им поддержку и т.п.;

- приобретение умения и навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы, запросы и ожидания всех членов группы. Эта идея достаточно ярко выражена в рекомендациях по развитию лидерства американской Национальной Организации Женщин; «Лидерство не является таким процессом, в ходе которого вы выбираете тех женщин и мужчин, с которыми хотите работать и «избавляетесь» от остальных. Более того: человек, которого заставили замолчать, не обратится в вашу веру. Старайтесь вовлечь всех!». Не менее важна для лидерства и правильная оценка ситуации, своих сил и возможностей группы. Без этого успех групповой деятельности не достигим. Повторяющиеся неудачи обычно ведут к утрате веры в лидера.

Интеграция лидеров. Устранение деструктивного лидерства.

Организационная интеграция лидеров, обеспечение конструктивной направленности их деятельности и устранение деструктивного лидерства. В силу различных причин (индивидуальных способностей, занятости производственными задачами, большого количества подчиненных и др.) даже в первичных организациях далеко не каждый руководитель способен одновременно выполнять все функции неформального лидерства. Очень часто для одного человека это просто физически невозможно. Вот почему для эффективного руководства важно управлять процессом формирования и развития лидерства или по крайней мере контролировать этот процесс в его главных моментах, не допуская появления лидеров и групп, разрушающих организацию или негативно влияющих на результаты ее деятельности. Интеграция лидеров предполагает обеспечение лояльности существующих руководителей, отбор наиболее способных работников, мотивированных на реализацию целей организаций, поощрение их профессионально-должностного роста, налаживание добрых отношений и сотрудничества со стихийно сложившимися группами и их лидерами, формализация, если это возможно и целесообразно, лидерства.

ТЕМА 15. ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ

1. Понятие и признаки конфликта, его основные стадии и формы

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

В обществе имеют место два наиболее общих типа конфликтов: социальные и индивидуальные, внутриличностные.

К *социальным* относятся такие конфликты, участниками которых являются два человека или более, в том числе различные объединения людей: группы, партии, государства и т.п. *Внутриличностные* конфликты характеризуются несовместимостью ценностей, мотивов, позиций, взглядов, социальных ролей личности и они выступают в форме субъективных, психологических переживаний.

Основными признаками социальных конфликтов являются следующее:

1. Наличие по меньшей мере двух сторон, имеющих контакт друг с другом.

2. Взаимозависимость сторон, побуждающая их к участию в конфликтном взаимодействии. Без такой взаимозависимости стороны могут выйти из конфликтного поля и не участвовать в соперничестве.

3. Несовместимость (полная или частичная) целей и ценностей конфликтующих сторон. Обычно она возникает при наличии двух видов дефицита — **позиционного** (когда два субъекта не могут занимать одну и ту же позицию, например, должность начальника отдела, и соответственно выполнять одну и ту же роль) и **дефицита ресурсов**, тех или иных благ, всеобщим эквивалентом которых обычно выступают деньги.

4. Действия, направленные непосредственно друг против друга. Это ведущий признак в диагнозе конфликта. *Конфликт отличается от конкуренции осознанностью противоречий и направленностью действий его участников друг против друга. Конкуренция (например, соперничество на рынке товаров различных фирм или конкурс на занятие руководящей должности) может иметь место и без знакомства конкурентов друг с другом и осознания несовместимости их целей. Однако если действия конкурентов осознаны и непосредственно направлены друг против друга, то их взаимодействие является конфликтом.*

5. Использование давления или, как крайний вариант давления, силы. Давление может быть разных видов: психологическое, экономическое, физическое и т.п.; оно может осуществляться в форме угроз или практических действий. Применение давления, и особенно силы, придает конфликтам ярко выраженную негативную эмоциональную окрашенность, которая обычно возрастает по мере нарастания давления и использования его более жестких форм.

В основе конфликта лежат **противоречия**: объективные, существующие до их осознания людьми, и субъективные, связанные либо с осознанием объективных противоречий, либо собственно с сознанием, психологией людей.

Учитывая отмеченные признаки конфликта, его можно определить как **основанное на реальных или мнимых противоречиях взаимодействие преследующих несовместимые, взаимоисключающие цели сторон, действия которых непосредственно направлены друг против друга и исключают взаимную выгоду.**

В зависимости от особенностей протекания конфликта выделяются его различные стадии, этапы. Так, авторы известного американского пособия «Основы менеджмента» Майкл Мескон и др. выделяют основные **четыре стадии конфликта**:

1) зарождение, или возникновение. На этой стадии конфликт имеет скрытый для стороннего наблюдателя характер и проявляется как недовольство, выражаемое в словесной форме, в изоляционистском или недоброжелательном поведении (замкнутость, недоверие, распространение слухов и т.п.);

2) формирование. На этом этапе происходит консолидация сторон конфликта и выдвижение требований к оппоненту;

3) расцвет. Стороны переходят к активным действиям, блокируя друг другу возможность достижения целей и намерений;

4) угасание или преобразование. Это стадия полного или частичного разрешения конфликта, которое происходит в результате либо исчерпания ресурсов одной или обеими сторонами, либо достигнутого между ними соглашения, либо устранения одной из сторон.

Конфликты могут проявляться в самых разнообразных **формах**: споры между начальником и подчиненным; дискуссии, сопровождающиеся нападками сторон; переговоры по тарифам; забастовки и т.п. С разнообразием форм проявления связана и **типология** конфликтов. При разработке типологий их авторы делят конфликты по разным основаниям — по числу участников, степени остроты, широте конфликтного взаимодействия, скорости протекания, объектам, целям и т.д.

2. Типология конфликтов. В зависимости от количества и уровня участников конфликты делятся на:

внутриличностные (индивидуальные) конфликты, характеризующиеся столкновением

несовместимых и примерно равных по силе потребностей, интересов и мотивов, а также выполняемых человеком ролей (ролевой конфликт), например, ролей заботливой жены и матери, с одной стороны, и эффективного менеджера — с другой; высококвалифицированного специалиста и исполнителя неадекватного этой роли производственного задания;

- **межличностные**, т.е. конфликты между отдельными людьми;

- **конфликты между личностью и группой** возникает, когда личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы.

- **межгрупповой конфликт** – это конфликт между группами, как формальными, так и неформальными, из которых состоит организация.

В классификациях **по ранговым различиям** конфликты подразделяются на **конфликты между равными по рангу участниками (горизонтальный конфликт)**, например, между двумя рядовыми сотрудниками или двумя начальниками отделов; **между ниже стоящими и выше стоящими на социальной лестнице субъектами (вертикальный конфликт)**, например, конфликт между руководителем и подчиненным. К вертикальным конфликтам примыкает **конфликт между целым и частью**, например, между отдельным работником и остальной группой или между отдельной группой и всей организацией; к горизонтальным — линейно-функциональный конфликт, характеризующий отношения между линейным руководством и специалистами.

В зависимости от количества причин выделяются **однофакторные**, когда в основе конфликта лежит одна причина, и **многофакторные конфликты**, возникающие в силу двух и более причин, а также **кумулятивные конфликты**, когда несколько причин накладываются одна на другую, и это приводит к резкому усилению интенсивности конфликта.

По сферам проявления различают **канализируемые конфликты**, предполагающие ограниченность сферы соперничества и активности участников, и **эскалирующие конфликты**, характеризующиеся неограниченным и расширяющимся спектром конфликтного взаимодействия. Конфликты, относящиеся ко второй из этих разновидностей, плохо поддаются управлению и влекут за собой наиболее разрушительные последствия.

Исходя из **временных параметров**, конфликты делятся на **единичные, периодические и частые**, а также на **скоротечные и длительные, затяжные**.

В зависимости от **форм проявления** различают **открытые**, с явно выраженными агрессивными действиями, и **скрытые**, характеризующиеся отсутствием такого рода действий и косвенным, закамуфлированным противоборством.

По отношению к целям организации, конфликты разделяют на **конфликты с преимущественно позитивной направленностью, конфликты с позитивно-негативной направленностью и конфликты с негативной направленностью**. Первые возникают при совпадении или близости целей участников конфликта с целями организации. Таков, например, конфликт между сторонниками различных путей рационализации производства. Конфликты второго типа, т.е. с позитивно-негативной направленностью, характеризуются несовместимостью целей одной из их сторон с целями организации, которые отстаивает вторая сторона. Примером может служить конфликт между руководителем подразделения и неформальной группой, препятствующей превышению работниками средней нормы выработки. Конфликты третьего типа, т.е. с негативной направленностью, отличаются несовместимостью целей обеих сторон с целями организации. Такого рода конфликты обычно имеют скрытый характер. К ним относится, например, борьба двух ведомств за получение дополнительных ставок и финансирования при наличии излишне раздутых штатов и не загруженного работой персонала или, скажем, соперничество двух криминальных группировок за пост директора акционерного общества.

3. Причины и последствия конфликтов.

Основные причины конфликта:

1. Распределение ресурсов. Практически в любых организациях ресурсы всегда ограничены, поэтому задачей руководства является рациональное распределение материалов, людей и денег между различными подразделениями и группами. Поскольку людям свойственно стремиться к максимальному получению ресурсов и завывать значимость своего труда, постольку распределение ресурсов почти неизбежно ведет к разного рода конфликтам.

2. Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует всюду, где при выполнении своих функций один человек (группа) зависит от другого человека (группы). Ввиду того, что любая организация есть система, состоящая из ряда взаимозависимых элементов — подразделений или людей, при неадекватной работе одного из них, а также при недостаточной согласованности их деятельности взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

3. Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере усложнения организаций, их дальнейшего структурного деления и связанной с ним автономии. Вследствие этого отдельные специализированные подразделения (группы) начинают во многом самостоятельно формулировать свои цели, которые могут значительно расходиться с целями всей организации. При практической реализации автономных (групповых) целей это приводит к конфликтам.

4. Различия в представлениях и ценностях. Неодинаковые представления, интересы и желания людей влияют на оценку ими ситуации, приводят к тенденциозному восприятию ее и соответствующей реакции на нее. Это порождает противоречия и конфликты.

5. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Различия в жизненном опыте, образовании, стаже, возрасте, ценностных ориентациях, в социальных характеристиках и даже просто в привычках препятствуют взаимопониманию и сотрудничеству людей и повышают возможность возникновения конфликта.

6. Неудовлетворительные коммуникации. Недостаток, искажение, а иногда и избыток информации могут послужить причиной, следствием и катализатором конфликта. В последнем случае плохие коммуникации усиливают конфликт, мешая его участникам понять друг друга и ситуацию в целом.

Негативные последствия конфликта:

- дестабилизация организации, порождение хаотических процессов, снижение управляемости;
- отвлечение персонала от реальных проблем и целей организации, смещение этих целей в сторону групповых эгоистических интересов;
- неудовлетворенность участников конфликта пребыванием в организации, рост депрессий, стрессов и как следствие, снижение производительности труда, увеличение текучести кадров;
- нарастание эмоциональности, враждебности и агрессивности поведения, недоверия к руководству и окружающим;
- ослабление возможностей общения и сотрудничества с оппонентами в будущем;
- отвлечение участников конфликта от решения задач организации и бесполезная трата их сил, энергии, ресурсов и времени на борьбу друг с другом.

Крупнейший современный немецкий конфликтолог Р. Дарендорф рассматривает конфликт как неотъемлемый источник общественных изменений и развития. При определенных условиях конфликты имеют **функциональные, позитивные для организации результаты:**

- инициирование изменений, обновления, прогресса. Новое всегда есть отрицание старого, а поскольку как за новыми, так и за старыми идеями и формами организации всегда стоят определенные люди, постольку любое обновление невозможно без конфликтов;
- четкая формулировка и выражение интересов, предания гласности реальных позиций сторон по тому или иному вопросу. Это позволяет яснее увидеть назревшую проблему и создает благоприятную почву для ее решения;
- мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем и, как следствие, экономия рабочего времени и средств организации. Очень часто назревшие вопросы, особенно те, которые касаются всей организации, не решаются до тех пор, пока не возникает конфликт, поскольку при бесконфликтном, «нормальном» функционировании из унижения к организационным нормам и традициям, а также и » чувства вежливости руководители и сотрудники нередко обходят острые вопросы;
- формирование у участников конфликта чувства сопричастности к принятому в его результате решению, что облегчает его реализацию;
- стимулирование более продуманных и обоснованных действий для того, чтобы доказать свою правоту;
- побуждение участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных

решений, устраняющих саму проблему или ее значимость. Обычно это происходит тогда, когда стороны проявляют понимание интересов друг друга и осознают невыгодность углубления конфликта;

- развитие у участников конфликта способности к сотрудничеству в будущем, когда конфликт будет урегулирован в результате взаимодействия обеих сторон. Приводящее к согласию честное соперничество повышает взаимное уважение и доверие, необходимые для дальнейшего сотрудничества;

- разрядка психологической напряженности в отношениях между людьми, более четкое выяснение их интересов и позиций;

- преодоление традиций группового мышления, «синдрома покорности» и развитие свободомыслия, индивидуальности работника. В результате этого возрастает способность персонала к разработке оригинальных идей, нахождению оптимальных путей решения проблем организации;

- вовлечение обычно пассивной части сотрудников в решение организационных проблем. Это способствует личностному развитию сотрудников и служит решению целей организации;

- выявление неформальных групп, их лидеров и более мелких группировок, что может быть использовано руководителем для повышения эффективности управления;

- выработка у участников конфликта умений и навыков относительно безболезненного решения возникающих в будущем проблем;

- усиление групповой сплоченности в случае возникновения межгрупповых конфликтов. Как известно из социальной психологии, наиболее легкий способ сплочения группы и приглушения или даже преодоления внутреннего раздора — это нахождение общего врага, конкурента. Внешний конфликт способен погасить внутренние распри, причины которых со временем часто отпадают, утрачивают актуальность, остроту и забываются.

ТЕМА 16. ОБРАЩЕНИЕ С КОНФЛИКТАМИ

1. Понятие и методы диагностики и профилактики конфликтов

Обычно управление конфликтом направлено на его разрешение или урегулирование. Разрешение конфликта предполагает устранение источника конфликта, а его урегулирование означает прекращение конфликтных действий и враждебности, снижение значимости источника, причин конфликта. Обычно это достигается с помощью компромиссов и убеждения.

Исходным моментом эффективного обращения с конфликтами является их **диагностирование, предполагающее сбор и анализ разносторонней информации о них.** Рассмотрим с Вами важнейшие **аспекты диагноза конфликта:**

1) причины или источники конфликта, т.е. лежащие в его основе объективные и(или) субъективные противоречия;

2) природа конфликта: существует он на базе организационных целей или цели его участников (или одного из них) несовместимы с целями организации;

3) биография конфликта, т.е. его история, среда в которой он возник и прогрессировал, а также стадия и тенденции его развития;

4) стороны конфликта: личности, группы, организации и т.п.;

5) отношение сторон к конфликту: их цели, надежды, ожидания, условия, намерены они решить конфликт сами или готовы обратиться к посредникам и т.п.;

6) формальные и неформальные взаимоотношения и позиции сторон, в том числе их лидеров.

Диагностирование конфликтов может быть **превентивным** (фр. *preventif* — упреждающий, профилактический, предупредительный), т.е. предполагающим анализ обстановки в организации (организационной среды) и выявление возможностей складывания конфликтных ситуаций, а также природы и главных последствий конфликтов, которые могут возникнуть из нее. Иными словами, в данном случае речь идет о предвидении возникновения конфликтов и их главных результатов. Такого рода диагностирование является составной частью предупреждения конфликтов.

В наиболее распространенном, широком смысле **предупреждение конфликта предполагает**

действия, исключают зарождение конфликтной ситуации или устраняющие причины, источники конфликта, и приводящие к разрядке конфликтной напряженности, предотвращению формирования конфликтного сознания, кризиса и конфликтных действий.

Методами правильной и своевременной диагностики, а также предотвращения конфликта являются:

- регулярное деловое общение с сотрудниками, особенно вызывающими опасение, дифференцированный подход к людям;
- принципиальные, основанные на деловой аргументации и отсутствии эмоций индивидуальные беседы;
- склонение потенциальных участников конфликта к взаимным уступкам, которые на ранней стадии обычно не воспринимаются как шаг, попирающий чье-либо личное достоинство;
- принятие управленческого решения, способного устранить базу конфликта.

Деструктивный конфликт, как и болезнь, легче предупредить или лечить при самом его возникновении.

Профилактика конфликтов в организации достигается за счет четкой организации труда; здорового морально-психологического климата в коллективе; профессионально и социально компетентного руководства; удовлетворенности персонала пребыванием в организации; уверенности людей в завтрашнем дне, стабильной занятости и т.д. Иными словами, профилактика конфликта предполагает недопущение возникновения в коллективе всех рассмотренных ранее и некоторых других его причин.

Профилактике конфликта, как и его предотвращению в целом служат **такие меры, как:**

- правильный подбор и расстановка кадров;
- постоянное совершенствование оплаты труда в соответствии с изменяющейся ситуацией;
- ритмичность работы, внимание к условиям труда и жизни работников;
- совершенствование методов управления организацией с учетом изменения ситуации;
- своевременное обеспечение ресурсами, их рациональное и справедливое распределение;
- соответствие прав и обязанностей сотрудников, особенно руководителей, строгий контроль за уважением прав и выполнением обязанностей, поддержание высокой трудовой дисциплины;
- четкое распределение производственных заданий, полномочий и ответственности;
- создание формального и неформального авторитета руководителя;
- формирование благоприятных межличностных отношений;
- укрепление коллективных норм саморегуляции поведения работников, сплочение коллектива;
- уделение особого внимания слухам, сплетням, мелким ссорам, которые обычно являются показателями незагруженности работников и создают благоприятную для конфликтов почву;
- обеспечение равномерности загрузки всех сотрудников.

2. Основные стратегии обращения с конфликтами. Деятельность руководителя или любого другого субъекта по управлению конфликтами непосредственно зависит от той общей стратегии, на которую он ориентируется. Существуют **три главных стратегии обращения с конфликтами:**

1. Нормативная, или морально-правовая, стратегия. Ее цель — разрешение конфликта на административно-правовой или этической основе. Соперничающие стороны обращаются к законам и принятым в данной организации нормам поведения. Шансы разрешения конфликта прямо зависят от принятия и соблюдения всеми участниками конфликта соответствующих норм и базирующихся на них общих правил игры. Обычно это связано с наличием у сторон ценностного консенсуса. Если же правила игры не соблюдаются или вообще отвергаются хотя бы одной стороной, то используется убеждение или их силовое навязывание с помощью угрозы и применения санкций, которые в обществе считаются легитимными. В целом данная стратегия ориентирована на мирное соперничество в рамках определенных правил. Причем уважение правил и поддержание тем самым сферы консенсуса считается в конечном счете важнее, чем победа в конфликте.

2. Реалистическая стратегия. Она исходит из неизбежности конфликта в силу природного стремления человека к господству и обладанию дефицитными ценностями и

ориентируется главным образом на временное урегулирование конфликта с помощью любых средств, пригодных в данной ситуации. Конфликты рассматриваются как неизбежные, поскольку в любой организации должны быть управляющие и управляемые. Считается, что всеобщее равенство в принципе недостижимо и к тому же дисфункционально. Обязательное наличие в каждой организации как системе почвы для конфликтов не позволяет надеяться на достижение всеобщего мира и стабильного доверительного сотрудничества. Поэтому в обращении с конфликтами наиболее целесообразна ставка на перемирие и временное урегулирование их. В рамках реалистической стратегии конфликт рассматривается как игра с нулевой суммой выигрыша, т.е. как взаимодействие, в котором выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой. На практике такая стратегия широко используется на предприятиях с высокой степенью эксплуатации и в целом там, где руководство стремится к максимальной выгоде путем интенсивного «выжимания пота» при минимальной оплате труда, не задумываясь при этом над этической и даже правовой сторонами своей политики.

3. Идеалистическая стратегия ориентируется на нахождение новых общих целей и ценностей, которые обесценивают прежние, послужившие источником конфликта, а также на сотрудничество сторон для достижения этих новых целей. Данная стратегия предусматривает выигрыш всех сторон конфликта в результате его разрешения. Она трактует конфликт как игру, взаимодействие с положительной суммой выигрыша. Считается, что в данный момент все участники конфликта проигрывают. При решении же лежащей в его основе проблемы все стороны окажутся в выигрыше. Данная стратегия (ее реализация) переводит взаимоотношения сторон в новую, бесконфликтную плоскость. Она либо устраняет источник конфликта, либо обесценивает его значимость, создавая новую шкалу целей и ценностей, в которой источник конфликта утрачивает свое былое значение для его участников.

Успех идеалистической стратегии непосредственно связан с культурой субъекта, особенно с уровнем развития его конфликтологической культуры, и субъективной значимостью для него гуманных ценностей. Если бы все люди исходили из гуманного библейского идеала «люби ближнего своего, как самого себя», то это вообще устранило бы всякую почву для конфликтов. Однако реальное состояние человечества, в том числе поведение людей в организациях, очень далеко от того уровня, когда приемлемой может считаться лишь идеалистическая стратегия разрешения конфликтов. В целом же практическая реализация идеалистической стратегии в организации является предпочтительной. В процессе такого разрешения конфликта все его стороны оказываются в выигрыше, а, кроме того, у его участников вырабатывается устойчивый поведенческий образец, позволяющий им самостоятельно разрешать подобные проблемы в будущем.

3. Стили, методы и типология конфликтного поведения.

Существует прямая связь между основными стратегиями обращения с конфликтами и стилями конфликтного поведения, в которых проявляются устойчивые, типичные черты поведения участников конфликта

Обобщая различные источники, можно выделить **следующие стили конфликтного поведения.**

1. Силовой стиль. Суть этого стиля состоит в стремлении навязать свою волю и разрешить конфликт с помощью силы (власти, административных санкций, экономического давления и т.п.), не считаясь с интересами оппонента. Этот стиль обычно используют тогда, когда:

- существует явное преимущество в силе, ресурсах влияния и уверенность в победе;
- достижение цели имеет высокую значимость;
- компромиссы затруднены в силу специфики объекта: его нельзя поделить (например, место президента компании).

В той или иной форме силовой стиль конфликтного поведения используется почти во всех организациях. Нередко он является наиболее эффективным и даже единственно возможным.

2. Уклонение от конфликта, избегание конфликтных ситуаций или выход из конфликтного поля (пространства). Этот стиль широко используется в менеджменте. Современные менеджеры, если не затрагиваются важные для них проблемы, предпочитают не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение конфликтов, обходить острые вопросы.

Конечно, это далеко не всегда удается. Уклонение от конфликта считается предпочтительным в случае, если:

- ощущается недостаток собственных ресурсов, необходимых для конфликтных действий, и превосходство противника;
- значимость проблемы невысока и на противоборство не стоит тратить время и ресурсы;
- целесообразно затянуть время, чтобы собрать силы и дожидаться удобной ситуации, подходящего момента.

Нередко все эти три обстоятельства имеют место одновременно. Однако и при их наличии не всегда возможно уклонение от конфликта, очень часто приходится выбирать стиль поведения, связанный с односторонними уступками.

3. Приспособление (к интересам и требованиям оппонента). Этот стиль конфликтного поведения предполагает необходимость пожертвовать своими интересами в пользу оппонента, выполнить его требования и отказаться от собственных целей. Последовательное использование данного стиля ведет к победе одной стороны. Стиль приспособления нередко приходится применять подчиненным в конфликтах с начальством, а также руководителям низшего звена по отношению к руководителям высшего звена, понимая бесперспективность борьбы и опасаясь эскалации конфликта, чреватой потерей места работы или другими крупными неприятностями. Приспособление — обычно вынужденный стиль конфликтного поведения. Если оно сопровождается осознанием собственной неправоты в споре, то не имеет негативных организационных последствий. Если же приспособление рассматривается как вынужденное и остается внутреннее несогласие с победителем, то оно имеет для проигравшей стороны примерно такие же негативные последствия, как при силовом стиле. Разница заключается лишь в сохранении ресурсов, которые при силовом стиле затрачиваются на борьбу.

4. Компромисс. Суть этого стиля конфликтного поведения состоит в частичных (до известных пределов) уступках оппоненту в ожидании подобных действий с его стороны в надежде избежать обострения конфликта, которое чревато большими потерями, чем отдельные уступки. Компромисс — один из самых распространенных стилей конфликтного поведения. Многие даже считают его ведущим способом действий руководителей. В самом деле, нередко компромисс позволяет быстро и сравнительно легко погасить конфликт или предотвратить его. Компромиссы наиболее приемлемы при разрешении второстепенных вопросов. Что же касается жизненно важных проблем, то в таком случае компромиссы редко бывают эффективными..

5. Сотрудничество.

Сотрудничество означает внимательное ознакомление с позицией противоположной стороны, выяснение причин конфликта, отказ от достижения собственных целей за счет интересов оппонента, поиск взаимоприемлемых путей и решений и их совместную реализацию. Как нетрудно заметить, сотрудничество наиболее схожа с идеалистической стратегией обращения с конфликтом. Оно имеет достаточно широкое распространение в практике руководства.

6. Поддержание статус-кво (мирное сосуществование). Суть этого стиля заключается в совместном поддержании, консервации занимаемых позиций с целью не допустить невыгодное для обеих сторон разрастание конфликта. Разрешение спора отодвигается на неопределенное время. Данный стиль применяется в случае, если противоречия между сторонами достаточно глубоки, но допускают их относительно нормальное сосуществование. В то же время каждый из участников не уверен в своей победе и опасается разрушительного противоборства, а то и поражения. В организации стиль мирного сосуществования обычно реализуется в форме неофициального соглашения, на основании которого разделяются сферы действия или оговаривается недопустимость крайних форм соперничества, а нередко и предусматриваются совместные акции по отношению к третьей стороне, посягающей на существующий порядок.

7. Формирование индифферентности. Этот стиль занимает как бы промежуточное положение между сотрудничеством и мирным сосуществованием. Его суть состоит в совместной нейтрализации эмоционального накала, возникшего вокруг спорной проблемы, и в проведении работы по разъяснению ограниченной значимости этой проблемы для участников конфликта. После такого рода снижающих остроту конфликта действий под влиянием меняющихся обстоятельств многие проблемы постепенно снимаются сами собой.

4. Методы управления конфликтами: структурные и персональные методы. Конфликтологическая типология сотрудников.

Стили поведения участников организационного конфликта во многом определяют процесс его разворачивания и последствия. В силу этого они являются одним из важнейших объектов конфликтного управления, которое осуществляется с помощью специальных методов.

Методы управления конфликтом — это приемы и способы, позволяющие осуществлять контроль за его протеканием и целенаправленно влиять на его последствия. Эти методы делятся на две группы: *структурные и персональные методы*.

Структурные методы предполагают воздействие через организационные факторы и направлены на предотвращение формирования либо устранение конфликтной среды, на ослабление или ликвидацию источников конфликта. К структурным методам относятся:

1. **Четкое распределение и разъяснение прав и обязанностей, полномочий и ответственности.**

2. **Использование интеграционных и координационных институциональных (организационных) структур и механизмов.**

3. **Разработка и реализация общих комплексных целей.**

4. **Интеграционно-ориентирующая структура санкций, вознаграждений и наказаний.**

Персональные методы:

1. **Использование власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания**

2. **Изменение конфликтной мотивации сотрудников** с помощью влияния на их потребности и интересы административными мерами (например, повысить в должности работника, который заслуживает этого, и тем самым устранить нарастающее у него недовольство, послать кого-то из «переросших» свою должность сотрудников учиться и т.п.).

3. **Убеждение участников конфликта.** Оно включает педагогические и психологические меры типа разъяснительной и воспитательной работы, оказания психологической помощи и т.п.

4. **Изменение состава участников конфликта** и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу.

5. **Вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта и(или) арбитра** и поиск согласия с помощью переговоров и компромиссов. Этот метод нередко называют *экспертным*.

5. Общие принципы, правила и рекомендации, используемые при управлении конфликтами.

К общим принципам управления конфликтами относятся прежде всего:

1) **институционализация конфликта**, т.е. установление норм и процедур урегулирования или разрешения конфликта. Обычно институционализация включает:

- запрет на применение насильственных средств;

- ограничение количества участников и сфер проявления конфликта;

- принятие всеми сторонами определенных правил разрешения конфликта — организационных и(или) этических норм, четких договоренностей и т.д.;

- контроль со стороны третьих лиц (государственных органов, арбитров и т.п.);

2) **легитимация процедуры разрешения конфликта**, т.е. признание всеми его сторонами правомерности и справедливости определенного порядка действий по разрешению спора даже в том случае, если установленные процедуры расходятся с некоторыми (устаревшими) правовыми нормами. Легитимация процедур требует их фиксации в специальных документах и широкого ознакомления с ними всех участников конфликта;

3) **структурирование конфликтующих групп**, т.е. определение состава участников конфликта, представителей (лидеров) соперничающих групп, различных центров группового влияния и их силу.

Важно знать, с кем можно вести работу по разрешению конфликта, договариваться и заключать соответствующие соглашения. Неструктурированные, аморфные группы носителей конфликтных интересов более опасны, поскольку они менее управляемы и склонны к непредсказуемым разрушительным действиям;

4) **редукция конфликта**, т.е. его последовательное ослабление путем перевода на более мягкий уровень противоборства или противостояния.

Можно выделить две взаимосвязанные линии (два поля) редукции конфликта в зависимости, во-первых, от *характера восприятия оппонента*; во-вторых, от *характера соперничества*.

Первая линия предполагает последовательное продвижение в восприятии образа оппонента по следующим ступеням: *противник* (непримиримая борьба) — *соперник* (противоборство по определенному вопросу) — *сотрудник* (временное взаимодействие) — *партнер* (постоянное сотрудничество) — *союзник* (помощник в определенной области) — *друг*.

По второй линии, характеру соперничества, редукция противоборства проходит следующие ступени: *война* (неограниченный спектр борьбы, применение крайних средств) — *насилие* (ограниченная сфера крайнего противоборства) — *агрессивность* (отдельные враждебные действия) — *соперничество* (конкуренция, состязание по определенным правилам) — *враждебность* (неприятнь, недружеские отношения) — *напряженность* (настороженность, ожидание недружественных действий) — *спор* (идейное противоборство) — *несогласие* (расхождение мнений) — *консенсус* (согласие).

Конечно, грани между отдельными ступенями в снижении конфликтной напряженности очень относительны, во многом условны. При управлении конфликтом не обязательно последовательно проходить все указанные этапы. Иногда можно перескочить, например, от агрессивности к спору. В любом случае снижение напряженности повышает шансы на уменьшение разрушительных последствий конфликта и на его более быстрое и безболезненное разрешение.

Правила обращения с конфликтами

Помимо общих принципов управления конфликтами, существует целый ряд более *частных правил и рекомендаций по урегулированию или разрешению конфликтов*. Эти нередко тесно связанные друг с другом **правила обращения с конфликтами** таковы:

- **рационализация конфликта, снижение его эмоциональной окраски.** Иррациональность, неосмысленность поведения всегда затрудняет решение конфликта;

- **концентрация внимания** не на заявленных позициях (требованиях), а **на реальных интересах оппонента**. Очень часто официальные заявления сторон лишь камуфлируют их подлинные интересы;

- **расширение коммуникаций между сторонами** с целью получения достоверной информации и укрепления доверия;

- **сегментация, дробление предмета конфликта на многие составляющие.** Это позволяет увидеть в позициях сторон точки соприкосновения и найти вопросы, по которым возможны согласие, компромиссы или сотрудничество;

- **проведение различия между участником и предметом конфликта.** Соперничество по определенным вопросам не должно перерастать в личную вражду и оскорбления;

- **относительность соперничества.** Противоположную сторону нельзя рассматривать как врага в последней инстанции. Конфликт практически никогда не охватывает весь спектр интересов сторон. У оппонентов есть и общие черты, а часто и общие интересы. Именно на них следует опираться в достижении взаимопонимания и сотрудничества;

- **ограничение сферы соперничества.** Нельзя затрагивать основные цели и ценности оппонента, допускать расширение областей спора;

- **сложный, многосоставный характер соперничающих сторон.** Если в конфликте с каждой стороны участвуют более, чем по одному человеку, то их позиции очень редко полностью совпадают. Дифференцированно подходя к оппоненту, можно ослабить его позицию, найти людей, готовых к сотрудничеству;

- **временное (стадийное) ограничение конфликта.** Чем раньше остановить процесс развертывания конфликта, тем легче его разрешить, и наоборот, чем дальше зашел конфликт в своем проявлении, тем труднее и дороже его урегулирование;

- **расширение временного горизонта конфликта.** Как следует из теории игр, наиболее опасные игры характеризуются их узким временным горизонтом. Определение длительной перспективы полного разрешения конфликта, как правило, облегчает его разрешение. Данное правило нашло свое отражение в мудрости героя восточных сказок Ходжи Насреддина, который под угрозой снятия головы пообещал падишаху научить говорить осла за тридцать лет, вполне резонно рассуждая при этом: «За тридцать лет либо осел сдохнет, либо падишах умрет, либо умру»

я». Достаточно часто по прошествии определенного времени главные причины конфликта либо отпадают, либо утрачивают свою значимость;

- **стремление к окончательному решению конфликта менее желательно, чем к мелиоративному (предполагающему постепенное улучшение ситуации) решению его.** Это означает, что в большинстве случаев (хотя и не всегда) нельзя действовать по принципу «либо все, либо ничего». При мелиоративном подходе решение конфликта оценивается с точки зрения того, лучше оно или хуже по сравнению с предшествующим состоянием или другими альтернативами;

- **конфликты решаются с помощью перемен,** а не путем замораживания существующего состояния. При консервации ситуации весьма вероятно, что через некоторое время конфликт вспыхнет снова;

- **нежелательность односторонних уступок,** ибо сделавшая уступки сторона, как правило, чувствует себя ущемленной и обиженной, что подрывает прочность соглашения;

- **при разрешении конфликта важно уважать достоинство проигрывающей стороны или даже дать ей возможность выиграть в престиже в глазах ее сторонников и окружающих.** Нельзя загонять противника в угол. Это может вызвать внезапный всплеск его агрессивности, переход конфликта в новую, более опасную плоскость с использованием более разрушительных методов и средств;

- **решение конфликта должно быть легитимировано культурой,** т.е. опираться на ценности, признаваемые всеми сторонами и окружающими. В таком случае будет меньше взаимных обид и решение будет гораздо прочнее;

- **ориентация на поликаузальность (многопричинность) конфликта и использование разнообразных средств.** Данное правило исходит из того, что в основе конфликта часто лежат несколько причин. Но даже если имеется лишь одна причина, то средства ее устранения могут быть разнообразны. Ориентация на поликаузальность конфликта и разнообразие инструментов его разрешения полезна еще и потому, что она, нацеливая на поиск многих причин и средств, уменьшает вероятность ошибки;

- **арбитраж, включение в процесс разрешения конфликта (коммуникации, подготовку, формулировку и интерпретацию решений, контроль за их реализацией) третьей стороны.** Конфликты между двумя сторонами без подключения посредников трудно разрешимы;

- **предпочтительность ставки на сотрудничество между взаимозависимыми сторонами ставке на временный выигрыш.** Временная победа непрочна и вскоре может обернуться возобновлением борьбы или даже поражением. Устанавливающееся же в ходе сотрудничества доверие — ценный потенциал будущего взаимовыгодного взаимодействия сторон;

- **ограничение числа участников урегулирования конфликта представителями (лидерами) соперничающих сторон.** Опора исключительно на институт большинства затрудняет нахождение взаимоприемлемых решений и в конечном счете способствует не решению, а обострению конфликтов;

- **определение круга возможных альтернатив, допустимых уступок до принятия совместного решения.** Без этого каждой из сторон трудно найти компромиссное решение на переговорах;

- **определение на ранних стадиях конфликта, а лучше до его возникновения, цены победы и поражения.** В глубоких и затяжных конфликтах обычно проигрывают не только побежденные, но и формальные победители, так как цена победы бывает слишком высока. Очень часто трезвый анализ связанных с противоборством затрат сил и ресурсов помогает предотвратить конфликт или остановить его на ранних стадиях;

- **результаты урегулирования должны основываться на ясно и четко сформулированном соглашении, допускающем эффективный контроль.**

Конечно, все эти и некоторые другие правила и рекомендации не являются универсальными. Их необходимо применять творчески, учитывая все факторы конфликтной ситуации. Однако их хорошее знание расширяет конфликтологический кругозор руководителя, помогает ему находить правильные решения и направлять конфликты в безопасное русло.

ТЕМА 17. «КОММУНИКАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

1. Роль коммуникации в управлении персоналом. Коммуникационный процесс.

Коммуникация – это процесс передачи информации от человека, группы или организации другому человеку, группе или организации.

Этапы коммуникационного процесса:

1. формирование оригинального послания
2. кодирование сообщения (т.е. преобразование информации формы, пригодной для передачи и восприятия получателем: превратить в слова, математические символы, рисунки);
3. выбор передаточного канала (зависит от метода кодирования);
4. отправка сообщения;
5. расшифровка послания получателем (попытка получателя воспроизвести содержание оригинального сообщения. *От того, насколько точно это будет сделано, зависит точность интерпретации получателем идеи и намерений отправителя и, соответственно, эффективность коммуникации*);

6. ответ на сообщение (обратная связь - *позволяет отправителю определить, насколько адекватно было интерпретировано его послание, и возобновить коммуникацию в случае недопонимания или ошибки при его расшифровке. Отсутствие обратной связи (послания) также является своего рода обратной связью, однако с достаточно размытым содержанием, часто приводящим к недопониманию и потерям*).

Цели коммуникации сотрудников в организации:

1. выразить свои чувства и эмоции (социальная цель);
2. получить или предоставить информацию (профессиональная цель);
3. оказать влияние на поведение других членов организации. Последняя цель полностью совпадает с целью управления персоналом организации – добиться необходимого для организации производственного поведения своих сотрудников, что позволит реализовать организационные цели.

2. Формы и методы коммуникации

Традиционно выделяют две формы коммуникации: **вербальную и невербальную.**

При вербальной коммуникации в качестве символов используются слова.

Вербальная коммуникация подразделяется на:

- устную (конференции, совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, неформальные беседы);
- письменную (письма, отчеты, приказы, электронная почта).

Достоинствами устных коммуникаций являются быстрота, спонтанность и возможность широкого использования невербальных сигналов одновременно со словами.

Невербальные коммуникации – это сообщения посланные отправителем *без использования слов, как системы кодирования*, с помощью жестов, мимики, поз, взгляда, манер и т.д.

С помощью вербальных коммуникаций передается информация, а невербальные коммуникации передают отношение к партнеру по сообщению.

Выбор метода коммуникации зависит от характера передаваемой информации, находящихся в распоряжении руководителя ресурсов, а также особенностей получателя информации.

Методы коммуникации

Методы	Характеристики		Богатство передачи	Эффективность использования
	Обратная связь	Каналы		
Личная беседа	немедленная	аудио и визуальный (невербальный)	очень высокое	сложная коммуникация, требующая двусторонней связи
Телефонный разговор	быстрая	аудио	высокое	коммуникация, требующая двусторонней связи

Документ, направленный адресату	медленная	визуальный (вербальный)	ограниченное	четкая и рациональная коммуникация
Общий документ	очень медленная (часто отсутствует)	визуальный (вербальный)	низкое	официальная коммуникация на организационном уровне

Устная коммуникация является наиболее эффективной с точки зрения привлечения и сохранения внимания получателя информации, а также получения обратной связи. В тоже время устная коммуникация не позволяет отправителю послания в полной мере контролировать его содержание, сопряжена со значительным уровнем помех в системе. Письменная коммуникация обеспечивает более высокую степень чистоты передачи информации и позволяет сохранить ее в неизменном виде в течение неопределенного времени, что является очень важным для реализации функции управленческого контроля, а также дает возможность получателю информации уточнять ее неограниченное число раз.

Современные организации используют практически все доступные методы коммуникации для достижения стоящих перед ними целей.

3. Формальная и неформальная коммуникация

В зависимости от канала общения выделяют формальные и неформальные коммуникации.

Формальные коммуникации, позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки в соответствии с организационной структурой.

В зависимости направления коммуникационных потоков выделяют:

Вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации.

Вертикальные могут быть **нисходящими**, т.е. коммуникации направленные сверху вниз от руководителя к подчиненным и **восходящими**, т.е. коммуникации направленные снизу вверх от подчиненных к руководителю.

Горизонтальные коммуникации – это коммуникации, направленные на координацию и интеграцию деятельности сотрудников различных отделов и подразделений на одних и тех же уровнях иерархии для достижения целей организации; способствуют повышению эффективности использования всех видов ресурсов организации.

Диагональные коммуникации — коммуникации, осуществляемые работниками отделов и подразделений различных уровней иерархии. Они используются в случаях, когда коммуникации работников организации другими способами затруднено.

Помимо взаимодействия в рамках формальной организационной структуры, сотрудники любой организации вступают в контакты друг с другом, не имеющие непосредственного отношений к выполняемым ими организационным функциям. Подобный обмен информацией называется **неформальной коммуникацией**, оказывающей существенное влияние на организационное поведение сотрудников.

Особенностью неформальной коммуникации является то, что она пренебрегает организационной структурой и пронизывает все иерархические уровни. *Эта особенность делает всех членов организации участниками информационного обмена и придает ему особую значимость для управления персоналом.*

4. Повышение эффективности организационной коммуникации.

Эффективность внутриорганизационной коммуникации или то, насколько затрачиваемые на этот процесс организационные ресурсы (*финансовые, человеческие, материальные*) способствуют реализации организационных целей, зависит от множества факторов, которые могут быть подразделены на две большие группы: **индивидуальные и организационные.**

Под индивидуальными факторами понимается все то, что связано с сотрудниками организации, их способностью и мотивацией участвовать в информационном обмене. Исследования в данной области показывают, что существуют коммуникационные барьеры, снижающие эффективность коммуникации на уровне отдельного сотрудника.

Наиболее существенными **коммуникационными барьерами на организационном уровне** являются организационная структура, информационная перегруженность, фильтрация и неадекватное техническое оснащение.

ТЕМА 18. «СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЙ СТРАТЕГИЮ ОРГАНИЗАЦИИ»

1. Понятие корпоративной культуры и ее роль в реализации стратегии организации

Термин «корпоративная культура» появился в конце 70-х годов прошлого столетия в рамках понятия «стратегическое управление», призванного внести различия между текущим управлением организацией на уровне производства и управлением, осуществляемом на высшем уровне. На рубеже 1980-1990 гг. корпоративная культура оказалась в центре внимания предпринимателей, так как она является ключевым фактором организации, поскольку определяет ее жизнеспособность.

В литературе существует множество точек зрения на сущность понятия «корпоративная культура». Так, например, с точки зрения первого подхода (представители Эдгард Шейн, И. Ансофф, Т. Питере, Р. Уотермен) корпоративная культура рассматривается как некое вторичное образование, которое можно использовать как инструмент для достижения целей, в частности, регулировать поведение работников. Этот инструмент, во-первых, Помогает выжить, адаптироваться к внешней среде и быть ею признанным, во-вторых, с его помощью организация может эффективно работать как единая команда. С точки зрения второго подхода (представитель – А. Петтигрю) корпоративная культура – это то, что отличает данную организацию от любой другой, ее индивидуальность, особенность, ее лицо. Т.е. организационная культура – это как бы некая призма, единая для всех членов данной организации, через которую все события, объекты, действия воспринимаются сотрудниками единообразно.

Соединив эти два подхода было дано следующее определение «корпоративная культура» – это совокупность принятых на данном предприятии (организации) норм и правил поведения по отношению к клиентам и партнерам, а также культура межличностных отношений внутри предприятия (организации). Это – воплощение духа компании, когда все сотрудники – от управляющего звена до руководителя небольшого структурного подразделения – четко осознают задачи компании и прикладывают максимум усилий для их реализации.

Характеристики, формирующие корпоративную культуру:

- 1) **философия**, задающая смысл существования организации и ее отношение к сотрудникам и клиентам;
- 2) **доминирующие ценности**, на которых базируется организация и которые относятся к целям ее существования либо же к средствам достижения этих целей;
- 3) **нормы**, разделяемые сотрудниками организации и определяющие принципы взаимоотношений в организации;
- 4) **правила**, по которым ведется «игра» в организации;
- 5) **организационный климат**, проявляющийся в том, какая атмосфера существует в организации и как члены организации взаимодействуют с внешними лицами;
- 6) **регулярные нормы поведения, поведенческие ритуалы**, выражаемые в поведении в организации определенных церемоний, в использовании определенных выражений, знаков и т.п.

В организациях существует как доминирующая культура, так и субкультуры.

Доминирующая культура представляет собой сумму определенных ценностей, разделяемых большинством членов организации.

Субкультура – это свод ценностей, которые разделяет меньшинство членов организации, обычно незначительное. Субкультуры, как правило, являются следствием проблем или опыта, через которые прошли члены какого-либо подразделения или отдела организации.

2. Факторы формирования сильной корпоративной культуры. Слабая корпоративная культура, ее признаки.

К факторам формирования сильной корпоративной культуры относятся:

1) Наличие сильного лидера, который устанавливает принципы, определяет основные ценности и нормы поведения, являющиеся вполне оправданными с точки зрения удовлетворения потребностей покупателей, условий конкуренции и стратегии;

2) Твердое намерение руководства организации действовать в соответствии с установленными традициями, при этом принятие решений происходит на основе принципов корпоративной культуры;

3) проявление постоянной заботы о сотрудниках организации, акционерах, клиентах.

Из третьего фактора вытекают еще два: это разделяемость и интенсивность.

Степень разделяемости зависит от: осведомленности и системы поощрения.

Степень интенсивности является результатом воздействия системы поощрения, т.е. когда работники осознают, что вознаграждение зависит от того, как они будут работать в организации.

Характеристики слабой корпоративной культуры:

1) **Политизированная внутренняя среда**, позволяющая влиятельным менеджерам сопротивляться необходимым переменам. В культурах, где доминирует политика, многие вопросы решаются на основе шумной поддержки или сопротивления со стороны влиятельных должностных лиц, лично заинтересованных в определенном исходе. То, что полезно для компании, отходит на второй план после личного интереса.

2) **Враждебность к переменам, инновациям и людям, которые на них настаивают**. Уход от риска и треволнений становится более важным для успешной карьеры, нежели предприимчивость и новаторский подход. Эта черта распространена в компаниях с многоступенчатой иерархической структурой, которые добились значительных успехов на рынке и вдруг столкнулись с быстрыми переменами.

3) **Предпочтение отдается менеджерам**, которые разбираются в структурах, системах, бюджетах и контроле лучше, чем в стратегиях и формировании культуры.

4) **Нежелание искать вне своей организации передовые методы и подходы**.

5) **Отсутствие или не выраженное присутствие в организации устойчивых заповедей**. Норм поведения, ритуальных мероприятий, преданий, героев и т.п., а также степень осведомленности и серьезного отношения к вышеперечисленному.

б) **Отсутствие у коллектива организации своеобразного делового кредо**, т.е. определенной совокупности целей, стоящих перед ними. Фактически деловое кредо организации – это концентрированное выражение ее философии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством.

7) **Низкая производительность труда, плохие коммуникации между сотрудниками**.

3. Действия по созданию климата и культуры, поддерживающих стратегию организации.

При формировании эффективной корпоративной культуры необходимо большое внимание уделять развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формировать предпринимательскую этику, поддерживать высокую ответственность за качество работы и судьбу корпорации в целом.

Организации необходимо стремиться к созданию такой корпоративной культуры и климата, в основе которых должны лежать уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала персонала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники должны стать для организации не дополнительным фактором издержек, а ее главным ресурсом.

Созданию благоприятного климатического климата способствует: внимание руководства к коллективу, помогающее сотрудникам ощутить свою значимость, т.к. известно, что для человека в работе кроме проф. интереса и з/пл очень важна возможность творческой и социальной реализации.

Так же к действиям способствующим созданию климата и культуры в организации можно отнести «управление путем обхода», под которым понимается общение с сотрудниками, которое следует осуществлять неформальным и спонтанным образом, при этом руководителю следует быть доступным и главное он должен показать сотрудникам, что пришел их слушать – это является первой целью управления путем обхода. Другая цель состоит в том, чтобы

информировать людей о делах организации, особенно о тех вещах, которые для них являются важными.

Такого рода контакты позволяют руководителю «почувствовать» и осознавать, как идут дела, приободрить сотрудников, обратить внимание на новые приоритеты, создать атмосферу непринужденности и удовлетворенности, что в свою очередь положительно отражается на энергии, необходимой для успешного осуществления стратегии организации.

Все исследователи по вопросам организационной культуры сходятся на том, что если и возможно изменение корпоративной культуры, то этот процесс очень длительный, а сама культура – характеристика чрезвычайно постоянная, не пластичная, так как человеку свойственны стереотипность, постоянство принципов и лежащих в их основе скрытых базовых ценностей и представлений. Исходя из этого изменения в организации могут быть эффективными только в том случае, если затрагивают глубинные принципы и ценности сотрудников.

Изменению организационной культуры может способствовать так называемый **«импорт отличий»**. Это обучающие программы, приход новых людей или командировки сотрудников организации, (которые являются главными распространителями организационной культуры,) целью которых является разрушение стереотипов, получение новых представлений о других возможностях.

Наиболее значимым фактором, отличающим успешные попытки изменить культуру от неудавшихся попыток, является высокий уровень квалификации руководства организации.

Эффективным действиям руководства по координации стратегии и культуры присущи несколько особенностей:

1) Философия, согласно которой необходимость перемен диктуется задачей максимального удовлетворения интересов всех тех, кто причастен к организации.

2) Восприимчивость к новым идеям.

3) Оценка существующего положения с таких позиций: даем ли мы покупателям то, в чем они действительно нуждаются и чего они хотят; как нам добиться снижения затрат по сравнению с конкурентами; нельзя ли наполовину сократить цикл от проектирования до выхода продукта на рынок; каково будет положение компании, через пять лет, если мы не изменим нынешнего вида деятельности?

4) Стремление убедить индивидов и группы посвятить себя новым идеям и вдохновить работников и подразделения на их реализацию вопреки препятствиям.

5) Неоднократное повторение новых задач, объяснение целесообразности перемен и показ скептикам, что дела не так уж хороши и требуют улучшения.

6) Признание и щедрое вознаграждение тех, кто воспринял новые культурные нормы и успешно осуществляет перемены, помогает расширить ряды тех, кто ратует за перемены.

7) Создание обстановки, при которой каждый руководитель вынужден выслушивать сердитых покупателей, недовольных акционеров и испытывающих отчуждение работников, с тем, чтобы руководство получало достоверную информацию и могло реалистично оценивать сильные и слабые стороны организации.

Основные ценности организационной культуры корпорации (организации) должны распространяться через брошюры, публикации, внутриорганизационные газеты, публичные выступления руководителей. Ответственность за распространение ценностей орг. культуры должна быть возложена на специалистов кадровой службы, а также на отдельных сотрудников. Также необходимо проводить различное анкетирование, опросы сотрудников, касающиеся условий работы, осведомления об основных целях организации и т.д.

Считается, что организационные культуры нуждаются в серьезном переосмыслении каждые 5—25 лет, в зависимости от того, насколько быстро развиваются события в окружающей деловой среде.