ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ «ТЮМЕНСКИЙ КОЛЛЕДЖ ПРОИЗВОДСТЕННЫХ И СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

В.Н.Митягин

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Тюмень 2023

ББК 65.05
М 66

М 66 Митягин В.Н. Организация работы коллектива : Учебное пособие. /ГАПОУ ТО «ТКПСТ».- Тюмень, 2023.

Рецензент: директор ООО «СТАВЕС» Е.А. Румянцев

Учебное пособие содержит информацию об основных подходах к организации работы первичных трудовых коллективов в общем контексте управления организацией. Рассмотрены вопросы, возникающие в процессе управления первичным трудовым коллективом: планирование и прием на работу; использование, развитие, мотивация и стимулирование работников, проблемы управления коллективом и их решение, основы создания рабочей команды и др.

В пособии представлен теоретический лекционный материал для освоения профессионального модуля ПМ.03 Организация работы первичных трудовых коллективов (специальность 23.02.04 Техническая эксплуатация подъемно-транспортных, строительных, дорожных машин и оборудования (по отраслям)). По каждой теме имеются вопросы для повторения, практические задания для самостоятельной работы и контрольные тесты.

Учебное пособие разработано в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 23.02.04 Техническая эксплуатация подъемно-транспортных, строительных, дорожных машин и оборудования (по отраслям), утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 23.01.2018 года № 45 с учетом особенностей обучения в ГАПОУ ТО «ТКПСТ».

Учебное пособие может быть использовано при выполнении заданий учебной и производственной практик по указанному профессиональному модулю, сдаче квалификационного экзамена, при выполнении и защите курсовой и выпускной квалификационной работ.

Адресовано студентам и преподавателям техникумов и колледжей технического профиля.

Печатается по рекомендации Методического совета ГАПОУ ТО «Тюменский колледж производственных и социальных технологий». Протокол № 3 от 17 ноября 2023г.

ББК 65.05
© В. Н. Митягин, 2023
© ГАПОУ ТО «ТКПСТ», 2023

Содержание

Введение 5
Тема 1. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 6
1.1. Основные понятия: управление, организация, персонал, управление персоналом 6
1.2. Психологический аспект управления персоналом 8
1.3.Система управления персоналом. Принципы и методы ее построения…. 13
1.4.Методы управления персоналом 17
Вопросы для повторения 18
Практические задания 19
ТЕСТ к теме 1 19

Тема 2. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРИЕМ ПЕРСОНАЛА 21
2.1. Анализ работы и планирование потребности в персонале 21
2.2. Отбор и прием персонала 25
2.3. Адаптация персонала 26
Вопросы для повторения 28
Практические задания 29
ТЕСТ к теме 2 29

Тема 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА 30
3.1. Профессиональная ориентация персонала 31
3.2. Обучение персонала 32
3.3. Использование и развитие персонала 37
Вопросы для повторения 40
Практические задания 41
ТЕСТ к теме 3 41

Тема 4. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ 43
4.1. Деловая оценка персонала 43
4.2. Деловая карьера персонала 46
4.3. Служебно-профессиональное продвижение персонала 48
4.4. Мотивация и стимулирование профессиональной деятельности 49
Вопросы для повторения 53
Практические задания 53
ТЕСТ к теме 4 54

Тема 5. БЕЗОПАСНОСТЬ ПЕРСОНАЛА 56
5.1. Гарантия справедливого отношения 57
5.2. Высвобождение персонала 58
5.3. Здоровье - почему это важно? 61
Вопросы для повторения 66
Практические задания 66

ТЕСТ к теме 5 66
Тема 6. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ИХ РЕШЕНИЕ 68
6.1. Постановка новой проблемы 69
6.2. Организация выполнения решения и его оценка 70
Вопросы для повторения 77
Практические задания 77
ТЕСТ к теме 6 77
Тема 7. ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ РАБОЧЕЙ КОМАНДЫ 79
7.1. Характеристика высокоэффективных организаций. Высокоэффективный руководитель. Рабочая команда ***79***
7.2. Принципы создания эффективной команды 80
7.3. Требования, предъявляемые кандидатам при формировании управленческих команд 81
Вопросы для повторения 83
Практические задания 83
ТЕСТ к теме 7 83
Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ 85
8.1. Понятие «конфликт». Типы конфликтов и причины их возникновения 85
8.2. Методы и стили разрешения конфликтов 89
8.3. Закон третьей стороны 90
8.4. Стресс и управление им 92
Вопросы для повторения 96
Практические задания 96
ТЕСТ №1 к теме 8 97
ТЕСТ №2 к теме 8 99
Тема 9. ПОНЯТИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ «КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ» 101
9.1. Показатели качества трудовой жизни 101
9.2. Японский опыт управления персоналом 103
Вопросы для повторения 108
Практические задания 108
ТЕСТ к теме 9 109

Заключение 111
Список используемых источников 112
Приложение 1. ОТВЕТЫ НА ТЕСТЫ 113

Введение

Данное учебное пособие было подготовлено, исходя из практики преподавания профессионального модуля ПМ.03 Организация работы первичных трудовых коллективов (специальность 23.02.04) обучающимся ГАПОУ ТО «ТКПСТ». Опыт показывает, что обучающиеся испытывают трудность в освоении общих понятий и подходов в работе с первичным трудовым коллективом. Это обстоятельство определило необходимость разработки настоящего пособия.

Содержание и структура работы определены стремлением автора дать сжатые характеристики существующим методам работы с персоналом современной организации, познакомить с разными способами применения данных методов, а также закрепить полученные знания на практических занятиях. Материал, представленный в настоящем пособии, не претендует на исчерпывающее освещение всех известных работ, которые на современном этапе развития науки управления персоналом имеются и постоянно пополняются. Для того, чтобы работа с учебным пособием была максимально плодотворной, автор настоятельно рекомендует после изучения каждой темы повторить её, самостоятельно ответив на предложенные вопросы. Затем выполнить практическое задание по теме, защитить практическое задание и тему в целом, ответив на вопросы теста.

В конце пособия прилагается общий список литературы.

Тема 1. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Надо мыслить глобально, а действовать локально.

Вопросы темы:

1. Основные понятия.
2. Психологический аспект управления персоналом.
3. Система управления персоналом. Принципы и методы ее построения.
4. Методы управления персоналом.

Цели изучения темы:

- усвоить основных понятий: управление, система, персонал, управление персоналом, деятельность, функционирование, планирование, организация, координация, мотивация, контроль, метод, принцип.
- понимать принцип системности в управлении персоналом;
- знать принципы и методы построения системы управления персоналом;
- знать методы управления персоналом;
- знать качества, необходимые для управления другими.

Ключевые слова: управление, система, персонал, управление персоналом, деятельность, функционирование, планирование, организация, координация, мотивация, контроль, метод, принцип.

1.1. Основные понятия: управление, организация, персонал, управление персоналом

Сначала было слово

В человеческом обществе для передачи и приема информации широко употребляется СЛОВО (определенное сочетание звуков). Мы мыслим понятиями. Мы воспринимаем через слово суть понятия. Множество недоразумений можно припомнить из своего жизненного опыта, которые были связаны с непонятыми словами, т.е. когда слову придавали разный смысл.

Например: «управление». Какое понятие вложено в это слово? Некий дотошный аспирант насчитал более трехсот различных высоконаучных определений термина УПРАВЛЕНИЕ.

Именно поэтому следует остановиться более подробно на основных понятиях, которые используются в настоящей работе. Усвоение понятий характеризующих ту или иную деятельность, равнозначно уяснению ее основных целей, задач и содержания.

«Отцы» кибернетики, современной науки об управлении, - Норберт Винер, Росс Эшби, В.М. Глушков и др. – определили СУТЬ УПРАВЛЕНИЯ как ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННУЮ ПЕРЕРАБОТКУ ИНФОРМАЦИИ. Это главное

откровение, принесенное в мир наукой кибернетикой в середине XX столетия.

УПРАВЛЕНИЕ – это процесс переработки информации с целью подготовки, принятия и реализации решений, обеспечивающих повышение эффективности работы организации, улучшение качества продукции.

ПЕРСОНА (лат. persona) – 1) особа, личность; 2) важная особа. Таким образом, коренное значение слова подсказывает пути эффективного управления персоналом: принимать каждого сотрудника, как важную особу, личность.

ПЕРСОНАЛ (лат. personalis - личный) - личный состав учреждения, предприятия; служащие, принадлежащие к одной профессиональной категории.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ – деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает решение стратегических, тактических и оперативных задач, связанных с установлением кадровой политики и целей, с достижением этих целей.

Управление – это та внутренняя движущая сила организации (предприятия, фирмы …), которая обеспечивает ее продуктивную жизнедеятельность. УПРАВЛЕНИЕ реализуется через такие функции, как ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ, КООРДИНАЦИЯ, МОТИВАЦИЯ и КОНТРОЛЬ. Особое внимание сейчас рекомендуют уделять МОТИВАЦИОННОЙ сфере деятельности. ОРГАНИЗАЦИЯ жива людьми. В них и сила, и слабость ее.

Термин «организация» имеет два значения: как процесс (деятельность) и как результат (система).

ОРГАНИЗАЦИЯ (формальная организация) - это социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей, в том числе связанных с производством того или иного продукта, с предоставлением той или иной услуги.

ОРГАНИЗАЦИЯ – управленческая деятельность, связанная с реализацией ПЛАНА через систему структурных единиц, имеющих общую цель и согласованные линии связи.

ПЛАНИРОВАНИЕ – деятельность, связанная с разработкой ПЛАНА.

ПЛАН – совокупность широких краткосрочных намерений, задуманных с целью восстановить или расширить область деятельности или воспрепятствовать тому, что мешает расширению.

КОНТРОЛЬ – деятельность, связанная с проверкой соответствия результатов деятельности сотрудников, намеченным целям.

МОТИВАЦИЯ – вид управленческой деятельности, целью которой является разработка и реализация приемов, способствующих повышению уровня заинтересованности работников в осуществлении планов предприятия.

КООРДИНАЦИЯ – вид управленческой деятельности, обеспечивающей согласованность всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними (документальные материалы, обсуждение, интервьюирование, технические средства).

Основные направления деятельности, связанные с управлением персоналом:

- формирование системы управления персоналом;
- планирование кадровой работы;
- проведение маркетинга персонала;
- определение потребности организации в персонале;
- определение кадрового потенциала организации;
- обеспечение системы управления персоналом: информационное, техническое, правовое, нормативно-методическое и делопроизводственное;
- оценка деятельности подразделений организации;
- оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

1.2. Психологический аспект управления персоналом

Величайшая почесть, которую можно оказать истине,
- это руководствоваться ею.
Р. Эмерсон

Научное психологическое знание становится «технологичным», когда оно реально позволяет нам (делает так, чтобы мы могли) построить такие взаимоотношения с людьми, какие мы хотим с ними построить. Понимание природы человеческой психики, определяемого ею поведения человека дает возможность в согласии с природными закономерностями, а не вопреки им, эффективно осуществлять деятельность по управлению персоналом.

Если рассматривать управление как отношение человека к самому себе (САМОУПРАВЛЕНИЕ), то это значит, что человек САМ определяет, куда, зачем, каким путем ему идти. Он САМ принимает решения и, контролируя свои ситуативные желания и эмоции, определяет свое поведение, подчиняя его достижению личностно-значимой для себя цели. Если человек не знает, чего он хочет (вообще или в данной конкретной ситуации) или какова приоритетная цель деятельности, которую он сейчас осуществляет, то управлять самим собой ему очень трудно, и именно потому, что незачем. Если человек не уверен, что он имеет абсолютное право поступать так, как он считает нужным, управлять собой ему бывает сложно, ибо функция контроля его поведения (добровольно или принудительно) может оказаться в чужих руках.

Человек проявляется «вовне» в своем поведении, служении, деятельности и функционировании.

ПОВЕДЕНИЕ: «делаю так, потому что просто не могу так не делать».

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: «делаю так, потому что хочу сделать ЭТО».

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ: «делаю так, ибо считаю, что так делать обязан, так надо» («функция» - обязанность, роль; исполнение, выполнение, осуществление).

СЛУЖЕНИЕ: «делаю так, потому что вижу в этом выходящий за рамки очевидной обыденности, особый смысл».

Деятельность по природе своей продуктивна, т.е. направлена на создание некоего реального продукта: материальных либо духовных ценностей.

Укрупнено динамическую структуру любой деятельности можно представить в виде следующей цепочки элементов, при отсутствие какого-либо из них деятельности, как таковой, нет:

«МОТИВ - ЦЕЛЬ - СПОСОБ - РЕЗУЛЬТАТ».

МОТИВ - устойчивая потребность, побуждающая к действию, определяющая поведение и поступки человека. МОТИВОМ и стимулом ДЕЯТЕЛЬНОСТИ выступает «личный интерес».

Под ЛИЧНЫМ ИНТЕРЕСОМ здесь понимается момент единства:

1.пользы, выгоды, непосредственной потребности в результате, то есть в достижении цели;

2.специфики видения проблемы, моральной позиции, убеждений;

3.удовольствия от самого процесса деятельности, увлеченность им как процессом саморазвития и самореализации, способом воплощения себя вовне, то есть своих способностей.

ИНТЕРЕС порождает умственный образ желаемого. Его влияние столь сильно, что не оставляет места для пассивности, буквально «ведет» человека по пути своего воплощения.

ЦЕЛЬ - это ожидаемый диагностируемый результат деятельности. Цель должна быть измерима и достижима.

СПОСОБ - целесообразная совокупность действий, приемов, правил.

Действие представляет собой триединство «мысли - ощущения - усилия (воли)». В то же время, действие - это элементарная единица деятельности, которой присуща та же структура: мотив - цель - способ - результат.

РЕЗУЛЬТАТ - здесь следует понимать как процесс установления соответствия результата поставленной цели.

Человек проявляет себя, более всего, в профессиональной деятельности. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ предполагает, прежде всего, субъекта, т.е. того, кто свободно и ответственно выдвигает некую цель, в которой отражено его собственное представление о желательном для него результате - продукте, а также самостоятельно и сознательно выбирает способы ее достижения. Если вы делаете, не зная «ЧТО», вы ничего не делаете. Вы находитесь в плоскости функционирования.

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ заключается в выполнении определенных кем-то (но, возможно, по своей воле взятых на себя) обязанностей. То есть предписанных, предопределенных действий, общая ЦЕЛЬ которых, скорее

всего, ясна, но ее понимание необходимо лишь как условие их качественного выполнения.

ФУНКЦИОНЕР выступает не субъектом деятельности, а средством ее осуществления, носителем и реализатором функций, инструментом, орудием достижения важных для других и/или поставленных другими целей.

Двигателем ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ выступают место и роль (функция) человека в заданной структуре отношений, то есть внешние по отношению к его личности обстоятельства, которые, если они признаются им личностно важными, вынуждают его действовать определенным образом.

Кстати, именно ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ позволяет поддерживать себя в форме и не опускаться в сложные жизненные периоды, когда мы не знаем, чего мы хотим, или когда, что еще противнее и тяжелее, ничего не хотим.

Любое функционирование возможно только в рамках более широкой деятельности, также и деятельность во всей полноте своего содержания может и должна выполнять определенную общественно значимую функцию.

Деятельность созидает, а функционирование обеспечивает деятельность.

Такова их взаимосвязь. Но когда функционирование не обслуживает продуктивность деятельности, то, что бы оно ни делало, оно ее разрушает. Понимание психологической природы деятельности и функционирования позволит руководителю быть успешным в управлении персоналом.

Эффективной деятельность руководителя по управлению персоналом можно считать, если он способен:

- достичь целей своей организации и/или какого-то ее подразделения, используя соответствующую дисциплину и адекватный персонал;
- уметь заставить персонал выполнять работу, т.е. понимать и достигать целей, соответствующих целям организации;
- хорошо разбираться во всем, чем занимается персонал, и помочь ему эффективно выполнять должностные обязанности, соответствовать своему статусу в организации;
- планировать различные операции и действия для образования новой потребности в продукции предприятия на рынке или для удовлетворения старых потребностей, и использовать для этих целей персонал;
- совершенствовать понимание персоналом своей должности и обязанностей, а также способствовать росту его заинтересованности в своей деятельности на этой должности.

ТЕСТ на обладание качествами, необходимыми для руководства другими**.**

1.Обычно вы предпочитаете:

А - планировать свою деятельность;

Б - действовать спонтанно.

2.Ваши друзья:

А - часто изливают вам душу;

Б - редко делятся с вами личными проблемами.

3.Что скорее могло бы стать вашим хобби?

А - коллекционирование;

Б - игра в теннис.

4.Большее удовольствие вам доставляет игра:

А - в шахматы;

Б - в карты или вообще в азартные игры.

5.В компании:

А - вам нравится всех развеселить;

Б - вы не любите оказываться в роли клоуна.

6.Обычно вам удается понравиться лицу противоположного пола:

А - с первого взгляда;

Б - после непродолжительной беседы.

7.Лучший способ заставить человека что-то делать - доказать, что:

А - предстоящая ему работа приятна и интересна;

Б - этим он сможет принести пользу себе и другим.

8.Даете ли вы людям советы?

В - да, если ощущаете себя действительно способным помочь;

Г - нет, потому что не хотите оказаться виноватым в чужих ошибках.

9.Чужие советы чаще:

В - раздражают вас;

Г - содержат полезную информацию.

10.Какое качество "вреднее" в работе:

В - безответственность; Г - индивидуализм.

11 .Когда вам поручают очень ответственную работу:

В - вам это помогает работать лучше, чем обычно;

Г - вы боитесь не оправдать доверие, нервничаете и поэтому работаете хуже.

12.Хороший начальник в любой проблемной ситуации знает:

В - что нужно делать;

Г - кто виноват.

13.Человек, который позволяет себе рисковать;

В - должен быть достаточно сильным;

Г- в любом случае - человек ненадежный.

14.Кто может принести больше пользы на работе:

В - безалаберный гений;

Г - добросовестный дурак.

Оценка результатов теста

1.Подсчитайте количество ответов А, Б, В и Г.

2.Сравните А с Б, В с Г.

А > Б, В > Г. Вы созданы для ответственных постов. Есть основания предполагать, что еще в школе вы часто оказывались организатором общественной работы (или срыва уроков). И сейчас, вероятно, вы уже

занимаете начальственное положение - пусть небольших масштабов. Дело в том, что вы обладаете умением работать с людьми - те, кто находится под вашим началом, наверняка довольны своей судьбой, и вас не очень утомляет необходимость постоянно заниматься организацией и контролем их деятельности. Кроме того, вы умеете принимать решения и брать на себя ответственность за их принятие - не все из претендующих на высокие должности обладают такой способностью. Резюмируя, можно отметить, что вы - человек, который способен быть начальником, причем хорошим: и с точки зрения подчиненных, и с точки зрения более высокого руководства. Вместе с тем с вашим набором качеств вы можете быть прекрасным учителем и воспитателем, а также сделать карьеру политика или юриста.

А < Б, В > Г. Если вы станете руководителем (а это вполне реально, поскольку вы обладаете организаторским талантом), то рискуете периодически слышать за своей спиной нелестные отзывы о вас ваших подчиненных. Вы прекрасно умеете организовывать деятельность других, но очень не любите брать на себя ответственность за что бы то ни было. Руководство для вас - это право и возможность давать поручения; необходимость наблюдать за их выполнением и отчитываться перед вышестоящими руководителями. Таких руководителей, увы, не любят. Но в отдельных случаях именно такие люди необходимы. Представьте себе коллектив, состоящий из очень талантливых людей, которые все "не от мира сего". Руководить таким коллективом должны именно вы.

А > Б, В < Г. Вполне возможно, что в один прекрасный момент вы окажетесь в кресле руководителя. Дело в том, что вы обладаете таким ценным (и довольно редким) качеством, как умение брать на себя ответственность за все. Однако именно поэтому руководство может оказаться для вас очень тяжелой задачей. Вопреки расхожему мнению, что для руководителя главное - знать, кому поручить ту или иную работу, вы будете максимум работы брать на себя и очень жестко контролировать деятельность своих подчиненных. Именно такой руководитель нужен организации, которая только начинает свою работу, или той, которая терпит упадок. Если же организация стабильна, то ваш стиль. деятельности будет подобен стрельбе из пушки по воробьям и только измотает вас и ваших подчиненных.

А < Б, В < Г. Нет, из вас хорошего руководителя не получится. Даже если вы прекрасный специалист и очень милый человек, никогда не соглашайтесь быть выбранным на ответственный пост. Это превратит в ад либо вашу жизнь, либо жизнь ваших подчиненных, а возможно, и всей организации. Вероятнее всего, вы и не очень рветесь к должностям. Вы понимаете, что вас будет утомлять необходимость брать на себя ответственность не только за свою, а еще за чью-то деятельность. Да и вообще, вы предпочитаете работать сами по себе (это не значит, что вы некоммуникабельный человек, в работе вы любите ни от кого не зависеть). Так что идеальный для вас вариант трудового поста - "сам себе начальник", т. е. должность, не требующая ни командовать, ни выполнять распоряжения.

1.3.Система управления персоналом. Принципы и методы ее построения

Определенное место для каждого лица, каждое лицо на своем месте.

Главная цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации, которая состоит из девяти подсистем. Каждая подсистема отвечает за реализацию множества определённых функций. Отметим лишь наиболее часто встречающиеся типовые функции.

1. Подсистема условий труда:
   1.1. Охрана труда и техника безопасности;
   1.2. Охрана окружающей среды;
2. Подсистема трудовых отношений:
   2.1. Соблюдение этических норм взаимоотношений;
   2.2. Управление взаимодействием с профсоюзами;
3. Подсистема оформления и учёта кадров:
   3.1. Оформление и учёт приёма, увольнений, перемещений;
4. Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала:
   4.1. Разработка стратегии управления персоналом;
   4.2. Планирование и прогнозирование потребности в персонале;
   4.3. Оценка кандидатов на вакантную должность;
   4.4. Текущая периодическая оценка кадров;
5. Подсистема развития кадров:
   5.1. Переподготовка и повышение квалификации;
   5.2. Профессиональная и социально - психологическая адаптация новых работников;
6. Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда:
   6.1. Нормирование и тарификация трудового процесса;
   6.2. Разработка систем оплаты труда;
   6.3. Управление трудовой мотивацией;
7. Подсистема юридических услуг:
   7.1. Решение правовых вопросов трудовых отношений;
   7.2. Решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;
8. Подсистема развития социальной инфраструктуры:
   8.1. Организация общественного питания;
   8.2. Развитие культуры и физического воспитания;
   8.3. Обеспечение охраны здоровья и отдыха;
9. Подсистема разработки организационных структур управления:
   9.1. Проектирование организационной структуры управления;
   9.2. Разработка штатного расписания.

Система управления персоналом строится на основании *принципов*.

Таблица 1.1 - Принципы построения системы управления персоналом в организации

Наименование принципа	Содержание принципа
Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом	
Обусловленности функций управления персоналом цепями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам, их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции)
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Потенциальных имитаций	Не должен прерываться процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня.
Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления.
Прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.).
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения

Продолжение таблицы 1.1

Наименование принципа	Содержание принципа
Оптимальности	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем надежнее и точнее она работает. Исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления.
Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованности	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
Устойчивости	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом.
Многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.
Прозрачности	Система управления персоналом должна обладать единством; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях).

Продолжение таблицы 1.1

Наименование принципа	Содержание принципа
Комфортности	Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для обоснования, выработки, принятия и реализации решений.
Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом	
Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач и (2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивности (гибкости)	Означает приспосабливаемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преемственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления).

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

Наука и практика выработали методы (инструментарий) построения, изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, обоснования и реализации новой системы.

Перечислим только основные методы построения системы управления персоналом:

1. Метод системного подхода;
2. Метод аналогий;
3. Опытный метод;
4. Метод творческих совещаний и др.

1.4.Методы управления персоналом

Семь раз отмерь, один раз отрежь

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы можно разделить на три группы: административные, экономические и социально-психологические. Все виды методов органично связаны между собой.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как "метод кнута".

Рисунок 1.1 - Система методов управления персоналом

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на

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

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия известны как "метод пряника".

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.) и индивидуального подхода (потребности личности). Эти методы базируются на способах мотивации общественного воздействия на людей через "мнение коллектива". Психологические методы основываются на знании психологии человека, его душевного внутреннего мира и известны как "метод убеждения".

В процессе решения управленческих проблем необходимо использовать различные методы управления. Это позволяет учесть "чужие ошибки" и предоставляет способы решения хозяйственных и кадровых задач.

- Все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению их тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало, что удастся сделать.
- Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным; это могут сделать только люди.

То, что для повышения эффективности производства надо делать ставку на людей понимают все менеджеры. Сила любой организации – это профессионалы, а слабость – это люди, которые не соответствуют по своим профессиональным данным занимаемому ими посту.

В настоящее время основу системы управления персоналом организации составляет возрастающая роль личности работника. Надо знать мотивы деятельности работника, уметь их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к работе с персоналом.

Главное внутри организации — работники, а за пределами — потребители продукции.

Необходимо повернуть сознание работника к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю; перейти к социальным нормам, основанным на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности.

Вопросы для повторения

1. Назовите основные функции управления персоналом в организации.
2. В чем преимущество системы управления персоналом?

3. Какие принципы построения системы управления персоналом Вам известны?
4. В чем заключается суть принципов, определяющих направления развития системы управления персоналом?
5. Назовите основные направления деятельности по управлению персоналом.
6. В чем заключается суть методов управления персоналом? Как они взаимосвязаны?
7. Назовите и охарактеризуйте административные методы управления персоналом.
8. Назовите и охарактеризуйте экономические методы управления персоналом.
9. Раскройте содержание социально-психологических методов управления персоналом.
10. Какие способности руководителя обеспечивают его эффективную деятельность по управлению персоналом?

Практические задания

1. Выберите пять принципов построения системы управления персоналом.
2. Оцените возможное влияние от реализации каждого из принципов построения системы управления персоналом на прибыль, себестоимость, качество продукции.

ТЕСТ к теме 1

I. Подберите к каждому термину соответствующее ему определение:

А - ОРГАНИЗАЦИЯ - это ...
Б - ПЛАНИРОВАНИЕ - это ...
В - КОНТРОЛЬ - это ...
Г - МОТИВАЦИЯ - это ...
Д - КООРДИНАЦИЯ - это ...

1. вид управленческой деятельности, целью которой является разработка и реализация приемов, способствующих повышению уровня заинтересованности работников в осуществлении планов предприятия;

2. деятельность, связанная с разработкой плана, т.е. совокупности широких краткосрочных намерений, задуманных с целью восстановить или расширить область деятельности или воспрепятствовать тому, что мешает расширению;

3.деятельность, связанная с проверкой соответствия результатов деятельности сотрудников, намеченным целям;

4.управленческая деятельность, связанная с реализацией плана через систему структурных единиц, имеющих общую цель и согласованные линии связи;

5. вид управленческой деятельности, обеспечивающей согласованность всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними (документальные материалы, обсуждение, интервьюирование, технические средства).

II. Укажите состав структуры деятельности :

1. цель, способ, результат;
2. цель, мотив, результат, способ;
3. цель, способ.

III. Подберите правильную характеристику к каждому из терминов:

1. ПОВЕДЕНИЕ:
2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:
3. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ:
4. СЛУЖЕНИЕ:

А - «делаю так, потому что просто не могу так не делать».
Б -«делаю так, потому что вижу в этом выходящий за рамки очевидной обыденности, особый смысл».
В - «делаю так, потому что хочу сделать ЭТО».
Г - «делаю так, ибо считаю, что так делать обязан, так надо».

IV. К экономическим методам управления персоналом следует отнести:
А - материальное стимулирование;
Б - экономические нормы и нормативы;
В - участие работников в управлении;
Г – установление госзаказов.

V. К административным методам управления персоналом следует отнести:
А - издание приказов и распоряжений;
Б - установление экономических норм и нормативов;
В - участие работников в управлении;
Г - установление госзаказов.

VI. К социально-психологическим методам управления персоналом следует отнести:
А - моральное стимулирование;
Б - развитие инициативы и ответственности;
В - участие работников в управлении;
Г - разработка должностных инструкций.

Тема 2. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРИЕМ ПЕРСОНАЛА

... пора перестать ждать неожиданных подарков от жизни,
а самому делать жизнь
Л. Толстой

Вопросы темы:

1. Анализ работы и планирование потребности в персонале.
2. Отбор персонала. Прием персонала.
3. Адаптация персонала.

Цели изучения темы:

- усвоить основные понятия: планирование персонала, отбор персонала, адаптация персонала;
- знать методы отбора информации для анализа работы;
- знать назначение и содержание трудового договора;

Ключевые слова: планирование, отбор, найм, адаптация, ценный конечный продукт, должностная инструкция.

2.1. Анализ работы и планирование потребности в персонале

Люди различаются еще и тем, что одни прежде думают,
потом говорят и делают,
а другие прежде говорят и делают, а потом уже думают
Л. Толстой

Цель анализа работы - определить цель работы (ее ценный конечный продукт), место данной работы в системе целей организации, какие сотрудники должны быть наняты для ее исполнения.

Основные задачи анализа работы:

- Определение цели, для которой будет использоваться информация, полученная при анализе работы.
- Сбор дополнительной информации: миссия и структура организации, технологические процессы и описание работ.
- Выбор соответствующей должности (должности-представителя от большого количества сходных работ, например, всех слесарей ремонтного участка) для анализа.
- Сбор основной информации: содержание профессиональной деятельности; требования к поведению исполнителя, к его личным качествам, необходимым для выполнения работы; условия работы.
- Определение сущности и основных функций, выполняемых на данном рабочем месте, должностном посту, совместно с участниками.
- Описание работы и разработка требований, предъявляемых к персоналу.

Методы отбора информации для анализа работы.

Существует множество методов сбора данных для анализа работы: интервью, прямое наблюдение, анкетный опрос, прямой систематический анализ состояния работы, количественные методы и др. На практике можно

использовать либо один из методов, либо комбинировать в соответствии с выбранными целями. Каждый из методов имеет свои достоинства и недостатки.

Для анализа содержания работы можно использовать перечень контрольных вопросов.

Блок 1. Метод ключевых слов.

Что делается, когда делается? Почему это делается, где, как?

Блок 2. Пункты ответственности.

Ответственность за подчиненных. Финансовая ответственность.
Ответственность за оборудование, материалы, инструмент.

Блок 3. Рабочие взаимоотношения.

Взаимоотношения с вышестоящими работниками, коллегами, работниками других подразделений, клиентами, общественностью, подчиненными.

Блок 4. Требования, предъявляемые работой.

Уровень производительности и результатов. Навыки и опыт.
Аналитические способности. Физические данные и состояние здоровья.
Уровень мотивации и социальные навыки.

Блок 5. Условия труда.

Физические условия и окружающая среда.
Социальные условия и рабочий коллектив.
Экономические условия, в том числе оплата труда.

Блок 6. Оценка результатов труда.

Проверка работы исполнителем. Проверка работы руководителем.

Информация, полученная с использованием данного перечня вопросов, является основой для разработки должностной инструкции.

Должностная инструкция

1. Общая часть

1.1. Подразделение _____

1.2. Наименование должности _____

1.3. Сотрудник, занимающий эту должность, подчинен и получает приказы, распоряжения от _____

1.4. Дополнительные распоряжения, не противоречащие указаниям непосредственного руководителя, могут исходить от _____

1.5. Исполнитель этой должности дает распоряжения и методические указания (кому)

1.6. Исполнителя этой должности замещает (указать должность) _____

1.7. Исполнитель этой должности замещает (указать должность) _____

1.8. Закрепление в должности _____

Квалификация, необходимая на данной должности	
Признаки закрепления в должности	Требования
1. Образование	
2. Специальность	
3.Минимальный стаж по специальности	

2. Цели

Руководство организацией поставило перед исполнителем данной должности такие цели: _____

3. Функции

№ п/п	Перечень функций	Периодичность и срок выполнения

4. Информация

4.1. Для достижения целей организации и для эффективного исполнения обязанностей исполнитель обменивается следующей информацией:

внутри организации

Получаете			Передаете		
Содержание информации	Форма	Сроки и перио-дичность	Содержание информации	Форма	Сроки и перио-дичность
1	2	3	4	5	6

с другими организациями

Получаете			Передаете		
Содержание информации	Форма	Сроки и перио-дичность	Содержание информации	Форма	Сроки и перио-дичность
1	2	3	4	5	6

4.2. Для рациональной организации текущей работы исполнитель ведет записи в журналах, карточках, контрольных картах и др.

№ п/п	Содержание и цель информации	Форма	Периодичность записи информации
1	2	3	4

5.Права

Сотруднику, занимающему данную должность, предоставлены права:

5.1. Давать распоряжения подчиненным и контролировать их исполнение.

Подчиненные (указать должность)	По вопросам
1	
2	

5.2. Исполнитель является представителем организации и ведет переписку по следующим вопросам (для начальников служб и подразделений):

1. _____
2. _____

6. Ответственность

Исполнитель несет ответственность за достижение поставленных целей, за эффективное использование предоставленных прав.

Показатели, по которым непосредственный руководитель оценивает работу исполнителя на данной должности:

1. _____
2. _____

7. Дополнения и изменения

№ п/п	Какой пункт изменяется	Новая редакция	Дата изменения	Кто утвердил
1	2	3	4	5

Должностную инструкцию составил:
«____» _____г.

Должностную инструкцию утвердил:
«____»_____ г.

Планирование потребности в персонале базируется на трех видах прогноза:

1- требования к персоналу;
2- поиск кандидатов внутри организации;
3- поиск кандидатов со стороны.

Планирование персонала внешне связано с основным планом организации. Внутреннее планирование персонала реализуется через найм, обучение, анализ работы и развитие персонала. Затраты, связанные с выполнением этих работ, необходимо предусмотреть в бюджете организации.

Рисунок 2.1 - Планирование потребностей в персонале с учетом его функций

2.2. Отбор и прием персонала

Лукмана спросили: У кого ты учился мудрости?
Он ответил: -У слепых.
Они пока не ощупают места, не двинут ногой.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, нужно в деталях знать какие задачи они будут выполнять во время работы и требования работ к ним. Содержание работ - основа управления персоналом.

Цель процесса отбора персонала - получение представления о возможностях претендента и соответствии его должностному посту. Цель претендента - получение достаточно полного представления о характере предстоящей работы, о необходимых качествах и квалификации.

Достижение этих целей должно произойти при обсуждении трудового договора.

Обсуждение трудового договора. Уже на этапе отборочного собеседования происходит обсуждение условий договора. Обсуждение условий договора является частью процесса найма и может проходить как до, так и после принятия решения о приеме на работу.

Любой договор подразумевает, что кто-то делает предложение, а кто-то другой принимает его.

Минимальный объем информации о сроках и условиях трудового договора, который должен быть предоставлен работнику, включает следующие сведения:

- имена сторон (работодатель и работник);
- наименование работы;
- дата начала работы (и дата окончания действия контракта, если данный контракт заключается на определенный срок);
- тарифная ставка или указание способа расчета зарплаты;
- периодичность оплаты труда (еженедельная, месячная или иная);
- праздничные дни и их оплата;
- правила оформления пропусков в связи с заболеванием или несчастным случаем и их оплаты;
- схема расчета пенсии и указание о том, распространяется ли на работника государственная система пенсионного страхования или не распространяется;
- процедура подачи жалоб;
- срок, за который работник должен получить уведомление или подать заявление о прекращении работы до ее фактического прекращения.

2.3. Адаптация персонала

Делать то, что доставляет удовольствие, - значит, быть свободным.

Ф. Вольтер

Адаптация — это постепенное взаимное приспособление работника и организации в новых для сотрудника профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Направления адаптации:

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

вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, но меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя.

Аспекты адаптации:

психофизиологический — приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда, а именно: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, и т. п.);

социально-психологический — приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе; включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;

профессиональный — постепенная доработка трудовых способностей; профессионально необходимых качеств личности;

организационный — усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей механизма управления организацией.

Несмотря на различие между аспектами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Как ввести новичка в курс дела?

Первые впечатления остаются надолго. Если они негативные, то их трудно будет изменить. Позитивному и эффективному знакомству нового сотрудника с организацией поможет:

1. Приветствие и представление коллективу. В коротком представлении нужно упомянуть имена, должности, характер работы коллег. Сказать добрые слова о тех, кого представляете.
2. Непосредственный начальник. В первые дни с новичком работать в тесном контакте. Закрепить его за наставником - за опытным, уважаемым, умеющим обращаться с людьми сотрудником.
3. Информация об организации. Вводный курс должен содержать следующую информацию:

- история фирмы
- организационная структура
- функции различных отделов
- продукция и услуги, предоставляемые фирмой
- политика руководства в отношении сотрудников и потребителей
- привилегии для сотрудников
- нормы, порядки и требования к сотрудникам

Если перед слушателями вводного курса выступит кто-либо из руководителей фирмы, они будут знать, что их ценят.

4. Путеводитель по организации. Сотруднику необходимо знать, где находится: его кабинет, туалетные комнаты, кабинет руководителя, медпункт, кафетерий, столовая и т. д.
5. Хороший инструктаж.

Если инструктаж был четким, ясным:

- новый сотрудник ощутит себя членом команды с самого начала
- он будет чувствовать себя значимым для фирмы
- он будет испытывать доверие к руководству и фирме
- он усвоит требования и поймет, чем они обоснованы
- у него будет заинтересованное отношение к работе
- у него появится стимул учиться и продвигаться по службе

6. Посильные полезные рабочие задания. Поручения, которые новичку по силам, укрепят его уверенность в себе, желание работать. Посильная, продуктивная работа позволяет испытать чувство удовлетворения от проделанного. Она подготовит его к более сложным заданиям в будущем.

ТЕСТ на умение руководителей говорить и слушать.

Недоумения, недоразумения, споры часто возникают из-за элементарного неумения четко выразить свои мысли. Умеете ли вы говорить и слушать? Проверьте это с помощью вопросов, составленных американским психологом В. Маклени и адресованных руководителям. На вопросы дайте ответы "да" или "нет".

1. Когда вы беседуете, объясняете что-либо, внимательно ли следите за тем, чтобы слушатель вас понял?
2. Подбираете ли слова, соответствующие его подготовке?
3. Обдумываете ли указания, распоряжения, прежде чем их высказать?
4. Если вы высказали новую мысль и подчиненный не задает вопросов, считаете ли, что он понял ее?
5. Следите за тем, чтобы ваши высказывания были как можно более определенными, ясными, краткими?
6. Обдумываете ли предварительно свои идеи, предложения, чтобы не говорить бессвязно?
7. Поощряете ли вопросы?
8. Вы считаете, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы это выяснить?
9. Различаете ли факты и мнения?
10. Ищете ли все новые возражения, противореча аргументам собеседника?
11. Стараетесь ли, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с вами?
12. Всегда ли говорите ясно, четко, полно, кратко и вежливо?
13. Делаете ли вы паузы в речи, чтобы и самому собраться с мыслями, и слушателям дать возможность обдумать ваши предложения, задать вопрос?

Оценка результатов теста

Если вы, не задумываясь, ответите "да" на все вопросы, кроме 4, 8 (первой части), 10, 11, можно считать, что вы владеете приемами грамотного общения, умеете излагать свои мысли и слушать собеседника.

Вопросы для повторения

1. Что следует понимать под планированием и отбором персонала на основе целевого подхода и системного принципа?
2. Какое значение имеет анализ работы для планирования потребности в персонале, для успешной адаптации вновь принятых сотрудников?
3. Обоснуйте важность планирования и отбора персонала для эффективной работы организации.

4. Какие методы отбора информации для анализа работы Вам известны?
5. Какие основные разделы следует включить в должностную инструкцию? Обоснуйте их целесообразность для организации.
6. Как ввести новичка в курс дела, чтобы его знакомство с организацией было позитивно?

Практические задания

1. Определите для себя предполагаемую должность по Вашей специальности.
2. Сформулируйте цели Вашей должности для предприятия.
3. Определите, какие функции должны входить в обязанности Вашей должности.
4. Напишите должностную инструкцию для выбранной Вами должности.

ТЕСТ к теме 2

1. Подберите к каждому аспекту адаптации соответствующее ему определение:

1- психофизиологический —
2- социально-психологический —
3- профессиональный —
4- организационный —

А — усвоение роли и статуса рабочего места и подразделения в общей структуре организации, а также понимание особенностей механизма управления организацией;

Б — приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда, а именно: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, и т. п.);

В — приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе; включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;

Г — постепенная доработка трудовых способностей; профессионально необходимых качеств личности.

2. Выберите правильный ответ:
Адаптация - это ...

А - постепенное приспособление работника и организации в новых для сотрудника профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда;

Б - постепенное приспособление работника к новым для него профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда в организации;

В - постепенное взаимное приспособление работника и организации в новых для сотрудника профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

3. Требует ли анализ содержания работы систематического и подробного исследования динамики ее содержания?

А - ДА; Б - НЕТ.

4. Необходимо ли определение цели, для которой будет использоваться информация, полученная при анализе работы.

А - ДА; Б - НЕТ.

5. В каком случае необходим выбор соответствующей должности (должности-представителя от большого количества сходных работ, например, всех слесарей ремонтного участка) для анализа содержания работ?

А - при стратегическом планировании потребности в персонале;

Б - при оперативном планировании потребности в персонале.

6. Необходимо ли знать назначение и место должности в структуре организации для разработки должностной инструкции?

А - ДА; Б - НЕТ.

7. Какая информация необходима для анализа работы и планирования потребности в персонале?

А - содержание профессиональной деятельности;

Б - требования к поведению исполнителя, к его личным качествам, необходимым для выполнения работы;

В - условия работы.

ТЕМА 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Кадры решают все

Вопросы темы:

1. Профориентация персонала.
2. Обучение персонала.
3. Использование и развитие персонала.

Цели изучения темы:

 усвоить понятия: использование персонала; профессиональная ориентация персонала; профессиограмма;

 знать методы обучения;

 знать основные этапы планирования обучения;

 знать принципы рационального использования персонала;

 уметь разрабатывать профессиограммы и шаблоны моделей должностных постов для персонала организации;
 понимать значение развития персонала в управлении организацией.

Ключевые слова: профессиональная ориентация персонала; профессиограмма; использование персонала; развития персонала.

3.1. Профессиональная ориентация персонала

Профессиональная ориентация — это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом их склонностей и интересов, психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся ситуации на рынке труда.

Общая цель включает ряд задач, которые носят более конкретный характер. К ним можно отнести:
 информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;
 создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
 определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Основными формами профориентационной работы являются:
1. профессиональное просвещение, воспитание осознанной потребности в труде;
2. профессиональная информация;
3. профессиональная консультация.

Профессиональное просвещение — это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.

Профессиональная информация — система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки

персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

Профессиональная консультация — это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

Качественный уровень профориентационной работы — одно из условий успешности трудовой адаптации работников. Профориентация, в том числе профинформация и профконсультирование, позволяет формировать взаимосвязи работников и организаций еще на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации. Проведение различных форм профориентации помогает обеспечить наибольшую сопряженность требований профессии и свойств личности.

Профориентационная работа направлена еще на одно условие успешности будущей трудовой адаптации работников. Это престиж и привлекательность профессий и специальностей в обществе, в различных социальных группах, для отдельного человека.

***Престиж* характеризует оценку какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей.**

***Привлекательность* определяет желательность приобретения профессии или специальности тем или иным потенциальным работником.**

Чем выше престиж и привлекательность профессии, тем сильнее стремление работника в ней закрепиться. При этом следует учитывать, что престиж и привлекательность работы могут быть связаны с авторитетом и популярностью конкретной организации. Она способна формировать свой положительный образ в глазах потенциальных сотрудников в процессе профориентационной работы.

3.2. Обучение персонала

...при невежестве ум чахнет за недостатком пищи...
К. Гельвеций

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми вы руководите, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимыми для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными.

Когда *подходящие* люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, *необходимых* для их эффективной работы.

Линейный менеджер совместно со специалистом по обучению обязан:
 определить соответствующие требования;

 обеспечить необходимую организацию процесса обучения;
 обеспечить контроль его эффективности.

Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель систематического обучения.

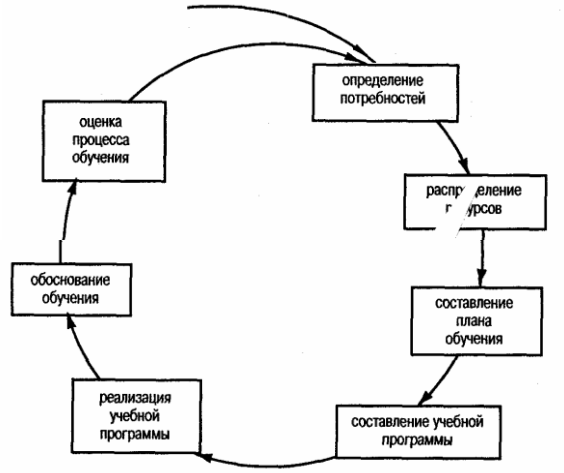

Рисунок 3.1 - Модель систематического обучения

Это циклическая модель, ее цикл похож на циклы, существующие в других видах проектных работ. С небольшими модификациями она может применяться в качестве основы для работы как специалистами по обучению, так и линейными менеджерами.

Потребности организации в обучении персонала должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения ***в соответствии с общими производственными целями и политикой организации*** в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

Для выявления потребности в обучении коллектива подразделения необходимо систематически рассматривать следующие вопросы:
 выполняются ли основные показатели подразделения (уровень брака и отходов, количество жалоб покупателей или клиентов; уровень пропусков по причинам несчастных случаев и болезни; текучесть кадров);
 обладают ли сотрудники навыками, позволяющими им замещать отсутствующих коллег;
 являются ли аналогичные показатели более высокими в других отделах, занимающихся сходной деятельностью?

Очень полезно в процессе определения потребностей в обучении проанализировать критические случаи в работе отдела.

Наиболее детальный анализ потребностей в обучении происходит на уровне самой работы.

Основное требование здесь — ***определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе реального выполнения конкретной работы.***

Должностная инструкция, детально расширенная для организации обучения, может служить полезным материалом для выделения и описания знаний, умений и навыков.

Уровни определения потребностей в обучении, рассмотренные выше, составляют основу систематической модели обучения. Кроме того, важно учитывать, что люди хотят того, что им необходимо для личного развития.

Обучение персонала – мероприятие затратное. Но к затратам на обучение следует относиться как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал». Он был разработан Г.С. Беккером, специалистом по трудовым ресурсам.

В соответствии с этим подходом ***обучение оценивается*** таким же образом, ***как*** и любой другой ***инвестиционный проект.***

Руководствуясь таким подходом, работодатели уже с большей вероятностью будут организовывать обучение и следить за тем, чтобы получить максимально возможную прибыль от вложения средств в этот процесс. Руководители должны проявлять большую заинтересованность в решении таких вопросов, как возмещение затрат на обучение, снижение издержек, связанных с текучестью рабочей силы, подбор кадров и оценка наличия у персонала необходимых навыков и знаний.

В процессе планирования обучения может быть полезна следующая схема.

Рисунок 3.2 - Этапы планирования обучения

Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей. Выяснение целей обучения дает возможность ответить на следующие вопросы:

- Когда и в течение какого периода проводится обучение?
- Каков наиболее подходящий метод обучения?
- Кто может предложить наиболее оптимальное содержание курсов и, таким образом, обеспечить обучение?
- Где его лучше проводить?

При этом не следует забывать о личностных характеристиках сотрудника, которого предполагается обучать.

Методы обучения и их выбор

Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на:

а) методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы,

б) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей),

в) методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников Вашей организации и в стенах Вашей организации.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

Таблица 3.1 - Методы обучения, используемые организациями в ходе реализации систематической модели обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
«Копирование» - работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека. (В старину это называли «отдать в подмастерье»).	**Деловые игры** - коллективная игра (обычно с компьютером), включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений.
Наставничество - занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работа. Используется метод делегирования, т.е. передачи обучаемым четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения.	**Учебные ситуации** - реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа. При этом устраняются жесткие рамки времени, которые сковывают мысль в производственной обстановке.

Продолжение таблицы 3.1

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
Метод усложняющих заданий - специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительная ступень - самостоятельное выполнение задания.	**Моделирование** - воспроизведение реальных условий работы (например, использование тренажеров, макетов и др.). **Тренинг сензитивности** - участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими. Проводится в присутствии психолога.
Ротация - работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта. Обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев.	**Ролевые игры (моделирование ролевого поведения)** - работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта (обычно в межличностном общении) и получает подтверждение правильности своего поведения (обычно через фильмы).
Использование учебных методик, инструкций (например: как работать с конкретной машиной и т. п.).	

Большинство перечисленных выше методов могут быть скомбинированы между собой. К сочетанию этих двух групп методов можно отнести брифинги, программируемое обучение, лекции, обучение с помощью компьютера, практические занятия, дистанционное обучение и т.п.

Перечислим **основные преимущества и недостатки методов обучения**.

Таблица 3.2 – Основные преимущества и недостатки методов обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
+ Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации	- Вряд ли точно соответствует потребностям организации Доступность и частота обычно установлены внешней организацией
+ Может использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в организации, а также методы выполнения работ	+ Участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций
+ Может быть экономически выгодным, если имеются достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии	+ Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, недоступное в стенах организации

Продолжение таблицы 3.2

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
+ Переходить от обучения на учебных примерах к выполнению реальной работы легче, если учебный материал непосредственно связан с работой	- Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к выполнению реальной работы.
- Участники встречаются только с работниками этой же организации	+ Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен вне стен организации, а не внутри организации
- Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег, в присутствии руководителя	+ В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы
Условные обозначения: + преимущества; - недостатки	

Оценка результатов обучения

При проверке результатов обучения необходимо убедиться, что каждому, прошедшему курс обучения, созданы условия для применения полученных знаний при выполнении повседневных обязанностей.

Может случиться, что, возвратившись на свое рабочее место, полный энтузиазма, он не встретит поддержки и не сможет воспользоваться обратной связью. Через какое-то время социальная среда заставит его вернуться к тому, как он действовал раньше. Таким образом, теряется все ценное, что дало обучение, а в худшем случае отвергаются все мотивирующие факторы в потребности обучения.

Полная оценка обучения должна помочь ответить на вопросы, связанные с расчетом эффективности затраченных средств на обучение.

3.3. Использование и развитие персонала

Правители нуждаются в мудрецах значительно больше,
чем мудрецы в правителях.
Абу-ль Фарадж

Использование персонала - управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий эффективной реализации трудового и творческого потенциала работников.

Использование персонала должно отвечать ***целям организации,*** не ущемлять ***интересы личности*** и обеспечивать строгое ***соблюдение законодательства о труде*** в процессе этой работы.

Основные принципы рационального использования персонала:

- обеспечение рациональной занятости работников;
- обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);

 обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям должностного поста;
 обеспечение разнообразия выполняемых работ;
 обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

Направления рационального использования персонала:

1. Достижение количественной и качественной сбалансированности рабочих мест и работников за счет:

 целесообразной расстановки работников;
 усиления внутриорганизационной мобильности, предполагающей трудовые перемещения, перераспределение, ротацию работников.

2. Распространение гибких форм занятости

 количественная гибкость означает изменение числа работников или продолжительности рабочего времени в соответствии с уровнем спроса на труд (частичная, временная занятость; надомничество);
 функциональная гибкость означает способность организации вносить те или иные изменения в характер использования работников, в содержание их трудовой деятельности (расширение функций, смена и совмещение профессий);
 гибкий режим работы;
 изменение сферы организации труда (ротация, обогащение труда, делегирование ответственности).

3. Уточнение и конкретизация границ использования персонала с учетом текущих и будущих потребностей организации

4. Выявление трудового и творческого потенциала работников; обеспечение условий, способствующих его более полной реализации:

 анкетный метод;
 аппаратурный метод;
 тестовый метод;
 профессиограмма.

5. Дифференцированный подход к включению в систему занятости работников с различным уровнем трудоспособности на различных стадиях жизненного цикла: обучения, воспитания женщинами детей, предпенсионного и пенсионного возраста и т.п.

Профессиограмма — это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также психофизиологические требования, которые она предъявляет к человеку.

Таблица 3.3 – Структура профессиограммы

Раздел	Содержание раздела
Профессия	Общие сведения о профессии; изменения, которые произошли с развитием НТП; перспективы развития
Процесс труда	Характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, продукция, орудия труда, основные производственные и профессиональные обязанности, рабочее место, рабочая поза
Санитарно- гигиенические условия труда	Работа в помещении или на воздухе; шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдыха; монотонность и темп труда; возможности производственных травм медицинские показания; льготы и компенсации
Психофизиологические требования профессии к работнику	Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам памяти; требования к эмоционально-волевым и коммуникативным качествам
Профессиональные знания и навыки	Перечень необходимых знаний, умений и навыков
Требования к подготовке и повышению квалификации кадров	Формы, методы и сроки профессионального обучения, профессионального роста

На основании сравнения индивидуальных особенностей работника с нормативами профессиограммы можно сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда.

Для определения потенциала сотрудника необходимо выделить все его обобщенные характеристики, влияющие прямо или косвенно на эффективность труда, оценить их значение и приоритетность.

Оценка реального трудового потенциала работника позволяет дифференцированно подходить к проблеме включения в систему занятости работников с различным уровнем трудоспособности на различных этапах их жизненного цикла.

При этом работники с пониженным уровнем трудоспособности (лица пенсионного и предпенсионного возраста, инвалиды, женщины, имеющие малолетних детей, учащаяся молодежь) рассматриваются как существенный дополнительный источник рабочей силы в условиях напряженности с балансом трудовых ресурсов в современном обществе.

Кроме того, необходимость использования данных категорий работников обусловлена объективным противоречием между реальным физическим и духовным потенциалом человека, с одной стороны, и его возрастом — с другой. Такое противоречие существует, например, между юридическим актом о возрастных границах выхода на пенсию в 60 лет для мужчин и в 55 лет для женщин и их физическими и духовными возможностями. В связи с этим необходим дифференцированный подход к факту обязательного выхода на пенсию тех или иных работников,

основанный на учете их трудового потенциала, желания, а также нужд производства. Критерием здесь должны быть не субъективные оценки, а общественные и личные интересы.

Благодаря такому подходу организация сможет получить дополнительные ресурсы труда, эффективно использовать существенную часть своего трудового потенциала.

Центральной проблемой при использовании названных категорий работников является правильный подбор для них рабочих мест, которые соответствовали бы, с одной стороны, их способностям, умениям, навыкам, профессиональному опыту, с другой — состоянию здоровья и уровню работоспособности.

В зависимости от возможностей конкретного работника, нуждающегося в льготном режиме работ, существует четыре варианта решения проблемы его использования:

- изменение рабочего задания;
- изменение условий труда;
- изменение режимов труда и отдыха;
- предоставление принципиально иной работы.

Правильность принятого решения во многом зависит от четкого представления о том, каким должен быть льготный режим работы. Например, если человеку противопоказано находиться в условиях загазованности, он должен выполнять работу (определенной тяжести и сложности) на свежем воздухе. То есть требуется найти оптимальный вариант согласования между рабочим заданием, условиями труда, режимом труда.

При этом речь идет не о пониженных требованиях на рабочем месте, а о соответствии работника нормальным требованиям, которые учитывали бы объективные данные работника и в целом способствовали сохранению его работоспособности. ***Только в таком случае работник принесет ощутимую пользу и организации, и себе.***

Вопросы для повторения

1. С какой целью необходимо организациям заниматься развитием собственных сотрудников?
2. Назовите основные элементы модели должностного поста.
3. Назовите методы профессионального обучения.
4. Какие основные этапа включает процесс планирования обучения?
5. Каких целей призвана достичь профориентационная работа?
6. Какие элементы включает модель систематического обучения?
7. От чего зависит успех программы профессионального обучения?
8. Как оценить эффективность программы профессионального обучения?
9. Как можно мотивировать работников принять участие в программе профессионального обучения?

Практические задания

1. Разработайте профессиограмму слесаря по ремонту автомобилей.
2. Разработайте профессиограмму водителя автомобиля.
3. Разработайте профессиограмму машиниста двигателей внутреннего сгорания.
4. Разработайте профессиограмму машиниста дорожно-транспортных машин.
5. Разработайте профессиограмму слесаря по ремонту дорожно-строительных машин и тракторов.
6. Разработайте профессиограмму слесаря по ремонту и обслуживанию перегрузочных машин.

ТЕСТ к теме 3

1. Подберите к термину соответствующее ему определение:

Профессиональная ориентация — это ...

1) комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.
2) комплекс взаимосвязанных педагогических, экономических, социальных, медицинских, психологических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания в процессе профессиональной начальной подготовки школьников, осуществляемой через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.
3) - система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

2. Подберите к термину соответствующее ему определение:

Профессиограмма - это ...

1) описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также психофизиологические требования, которые она предъявляет к человеку;
2) документ, удостоверяющий соответствие индивидуальных особенностей работника нормативным требованиям должностного поста.

3. Какие основные разделы входят в структуру профессиограммы?

А - общие сведения о профессии;
Б - характеристика процесса труда;
В - санитарно-гигиенические условия труда;

Г - психофизиологические требования профессии к работнику;
Д - перечень необходимых знаний, умений и навыков;
Е - требования к подготовке и повышению квалификации кадров.

4. Подберите к термину соответствующее ему определение:
Использование персонала - это ...
А - управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий повышения трудового и творческого потенциала работников;
Б - управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий эффективной реализации трудового и творческого потенциала работников.

5. Какие основные требования следует учитывать при использовании персонала?
1) Использование персонала должно отвечать целям организации.
2) Использование персонала не должно ущемлять интересы личности.
3) Использование персонала должно отвечать его потребностям и целям.
4) Использование персонала должно обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

6. Определите основные принципы рационального использования персонала:
1) Обеспечение рациональной занятости работников;
2) Обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);
3) Обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям должностного поста;
4) Обеспечение разнообразия выполняемых работ;
5) Обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

7. Установите правильную последовательность элементов в модели систематического обучения персонала.
1) Определение потребностей в обучении;
2) Распределение ресурсов;
3) Мониторинг обучения;
4) Определение целей обучения;
5) Составление плана обучения;
6) Составление учебной программы;
7) Реализация учебной программы;
8) Оценка результатов и процесса обучения.

ТЕМА 4. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

Вы по-человечески и к Вам тоже

Вопросы темы:
1. Деловая оценка персонала.
2. Деловая карьера персонала.
3. Служебно-профессиональное продвижение.
4. Мотивация и стимулирование профессиональной деятельности

Цели изучения темы:
 усвоить понятия: деловая оценка персонала; деловая карьера персонала; служебно-профессиональное продвижение; потребность, стимул, мотив; мотивация и стимулирование профессиональной деятельности;
 знать методы деловой оценки персонала;
 знать основные виды и этапы деловой оценки персонала (кандидатов на вакантную должность, сотрудников организации);
 уметь разрабатывать критерии и анкеты для проведения деловой оценки (аттестации);
 понимать роль деловой оценки в управлении деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, в мотивации и стимулировании его профессиональной деятельности
 знать факторы, способствующие развитию и поддержанию мотивации и самомотивации к жизни и работе.

Ключевые слова: деловая оценка персонала; критерии деловой оценки; способности, свойства, качества персонала аттестация; деловая карьера персонала; служебно-профессиональное продвижение; потребность, стимул, мотив; мотивация и стимулирование профессиональной деятельности; самомотивация.

4.1. Деловая оценка персонала

Видно сокола по полету, а человека по делам его.
Что имеем, не храним, потерявши плачем.

Деловая оценка персонала — это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Основные задачи деловой оценки персонала:
 установление функциональной роли оцениваемого сотрудника на данный момент и в перспективе (служебно-профессиональное продвижение, планирование деловой карьеры);

 определение возможных путей совершенствования качеств сотрудника;
 определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;
 установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;
 удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Виды деловой оценки:

 оценка кандидатов на вакантную должность;
 текущая периодическая оценка сотрудников организации.

Основные этапы деловой оценки кандидатов на вакантную должность:

1. Анализ анкетных данных, тестов;
2. Наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы или учебы);
3. Проверочные испытания; собеседование.

Основные этапы текущей периодической оценки сотрудников организации:

1. Оценка результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов;
2. Анализ динамики результативности труда за определенный промежуток времени и динамики состояния условий, влияющих на достижение результатов.

Организационная процедура подготовки деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

 разработку методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена и привязана к конкретным условиям организации);
 формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
 определение времени и места проведения деловой оценки;
 установление процедуры подведения итогов оценивания;
 проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);
 консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

Центральным вопросом любой деловой оценки являются установление ее показателей.

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп:

1. Результативность труда.
2. Профессиональное поведение.
3. Личностные качества.

Одним из важнейших вопросов при проведении деловой оценки персонала является **выбор методов оценки показателей.** Метод оценки должен обеспечивать возможно большую объективность измерения конкретных значений показателя.

При оценке можно использовать несколько методов, которые определяют особенности выделения конкретных значений показателей.

Метод шкалирования: характеристика степени выраженности значения показателя устанавливается на шкале для каждого сотрудника. (Таблица 4.1)

Метод упорядочения рангов: несколько оценок приводится в ранжированный ряд относительно одного значения.

Метод альтернативных характеристик: отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя.

Таблица 4.1 - Описание количественных оценок шкалы для показателя оценки «сотрудничество»

Показатель оценки: **«сотрудничество»**				
5	4	3	2	1
Ярко выраженная способность к сотрудничеству; при этом имеет собственное мнение и может позитивно влиять на других, считается с мнением окружающих, конструктивно воспринимает критику.	Хорошая способность к сотрудничеству; имеет собственное мнение, которое ценится другими, считается с мнением окружающих, позитивно воспринимает критику.	Способен к сотрудничеству, собственное мнение ставит на передний план, в целом хорошо воспринимается другими, не всегда воспринимает мнение окружающих и критику.	Показывает небольшую склонность к сотрудничеству, воздерживается от выражения собственного мнения, остается незаметным.	Не показывает склонности к сотрудничеству.

Многосторонность деловой оценки персонала осуществляется, как правило, в период аттестации. Собранная информация оформляется соответствующими документами (аттестационной картой, опросным листом аттестуемого).

АТТЕСТАЦИОННАЯ КАРТА

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Подразделение _____

3. Должность _____
4. Год рождения _____
5. Семейное положение _____
6. Образование (учебное заведение, год окончания) _____
7. Специальность _____
8. Форма обучения: очная, вечерняя, заочная_____
9. Общий стаж работы _____
10. Стаж работы в данной должности _____
11. Резерв (на какую должность) _____
12. Основные должностные функции _____
13. Выполняемая общественная работа _____
14. Повышение квалификации (направление, где, когда) _____
15. Публикации, изобретения, методические разработки (после предыдущей аттестации)_____
16. Награды, поощрения (после предыдущей аттестации) _____
17. Взыскания на период аттестации _____

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ АТТЕСТУЕМОГО

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Год рождения и число _____
3. Должность _____
4. Семейное положение _____
5. Стаж работы в данной должности _____
6. Какие знания, в какой области Вы хотели бы углубить и расширить? _____
7. Какую специализацию по профессии Вы хотели бы пройти?_____
8. Где бы Вы хотели пройти стажировку? _____
9. Где бы Вы хотели поработать (в соответствии с Вашими способностями и интересами)?_____
10. Кого предлагаете на свое место в резерв _____
11. Удовлетворены ли Вы своей работой? Что Вам мешает?_____
12. Ваши предложения по совершенствованию кадровой, организационной, технико-экономической деятельности организации:_____
13. Ваши предложения по совершенствованию проведения аттестации:_____

«___» _____ г. Аттестуемый _____

Результат аттестации – заключение экспертной группы, в состав которой входят руководитель структурного подразделения, непосредственный начальник аттестуемого, руководитель отдела кадров, представитель профсоюзной организации.

4.2. Деловая карьера персонала

Карьера — это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Виды карьеры: профессиональная и внутриорганизационная.

Профессиональная карьера характеризует процесс профессиональной деятельности работника за определённое время: обучение, поступление на работу, профессиональный рост (или поддержка

профессиональных способностей), уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.

Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях.

Вертикальное - подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

Горизонтальное - перемещение в другую функциональную область деятельности.

Центростремительное - приближение к руководству организации (приглашение на ранее недоступные встречи и др.).

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

 достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;

 обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;

 обеспечение открытости процесса управления карьерой;

 устранение «карьерных тупиков», в которых практически не оказывается возможностей для развития сотрудника;

 повышение качества процесса планирования карьеры;

 формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;

 изучение карьерного потенциала сотрудников;

 обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

 определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Возможные цели карьеры:

 заниматься деятельностью, которая соответствует самооценке и поэтому доставляют моральное удовлетворение;

 получить работу или должность, соответствующие самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

 занимать работу или должность, которые усиливают индивидуальные возможности и развивают их;

 иметь творческую работу или должность;

 работать по профессии или занимать должность, которые позволяют достичь определенной степени независимости;
 иметь работу или должность, хорошо оплачиваемые или позволяющие одновременно получать большие побочные доходы;
 иметь возможность работать и активно обучаться;
 совмещать работу с воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, с ростом квалификации и т.д. Для управления карьерой необходимо знать потребности работника на различных этапах карьеры.

Таблица 4.2 – Этапы карьеры

Наименование этапа	**Возраст**	**Потребности (по А. Маслоу)**	**Цели**
Предварительный этап	До 25 лет	Социальные потребности Безопасность Начало самоутверждения	Учеба, профессия Работа
Этап становления	До 30 лет	Самоутверждение Безопасность Начало самовыражения	Независимость Нормальный уровень оплаты труда
Этап продвижения	До 45 лет	Самоутверждение Начало самовыражения	Продвижение по служебной лестнице Рост квалификации Высокий уровень оплаты труда
Этап сохранения	До 60 лет	Рост самовыражения	Независимость Обучение молодежи Рост квалификации Высокий уровень оплаты труда Интерес к другим источникам дохода
Этап завершения	После 60 лет	Стабилизация самовыражения Безопасность	Сохранение независимости Высокий уровень оплаты труда Интерес к другим источникам дохода
Пенсионный этап	После 65 лет	Самовыражение в новой области деятельности Безопасность Социальные потребности	Интересы, хобби Здоровье Другие источники дохода

4.3. Служебно-профессиональное продвижение персонала

Поспешай не торопясь

Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера»

являются близкими, но не одинаковыми.

Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией плановая последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Под карьерой понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе).

Система управления служебно-профессиональным продвижением персонала предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей.

Первый этап – работа со студентами старших курсов професстнальных образовательных учреждений.

Второй этап – работа с молодыми специалистами.

Третий этап – работа с линейными руководителями нижнего звена (группа А).

Четвёртый этап - работа с линейными руководителями среднего звена (группа В).

Пятый этап - работа с линейными руководителями высшего звена (группа С).

Планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения должно основываться на научном прогнозировании рационального возраста, оптимального опыта с учетом желаний и личностных качеств работника.

4.4. Мотивация и стимулирование профессиональной деятельности

Одной рукой узла не завяжешь

Успех организации в реализации целей и решении соответствующих им задач в значительной степени зависит от уровня заинтересованности работников в этом.

Главная причина различия поведения сотрудников - их разные потребности и цели. Социальные, культурные, наследственные и трудовые факторы влияют на мотивацию. Для того, чтобы понять систему мотивации, руководителям надо выяснить потребности подчиненных.

Потребность - состояние нужды организма, личности в чем-либо, что обеспечивает равновесие организма.

Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком поведения, под воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов

Стимул -внешнее воздействие на человека, отражаемое им, как мотив.

Мотив - побуждение к действию, к деятельности.

Стимулирование - это процесс активизации деятельности персонала, повышения его заинтересованности в реализации целей и решении задач, стоящих перед организацией.

Процессы мотивации могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника. Механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Это явление пытаются объяснить различные теории, которые подразделяются на:

- теории содержания мотивации (самая распространённая - теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу);
- процессуальные теории мотивации, которые описывают и предсказывают результаты мотивационного процесса (например, теория ожидания К.Левина).

Одним из самых значимых моментов при определении стратегии организации является разработка техники мотивации. Она должна способствовать развитию у персонала чувства ответственности и успеха в их работе. Политика и методы мотивации и стимулирования необходимо тесно увязать со стратегическими целями и задачами организации.

Знание структуры основных мотивов, характерных для работников, и возможностей фирмы для их реализации позволит сформировать концепцию стимулирования в организации, адекватную ее стратегическим целям.

Виды стимулов.

- Денежные стимулы — все виды денежных вознаграждений: оплата по тарифу; доплаты, надбавки и компенсации; текущие премии за основные результаты деятельности, специальные системы премирования; бонусы, годовые вознаграждения и т. п.
- Неденежные стимулы (с точки зрения сотрудников фирмы) — оплата фирмой юридической помощи сотрудникам; оплата медицинских услуг; оплата расходов на транспорт; выплаты ритуального характера; дотации на питание; повышение в должности без изменения заработной платы; предоставление особо отличившимся в деле развития фирмы сотрудникам оплаченного увеличенного отпуска и т. п.
- Индивидуальные стимулы (могут быть денежного и неденежного характера) — премирование за выслугу лет через 5, 10 и более лет; стимулирование рационализаторства; вознаграждение за высокий рейтинг; поощрения за достижения в соревновании; углубление дифференциации; карьерный рост и т.п.
- Коллективные стимулы — ориентация коллективов различного уровня на достижение конечных результатов; децентрализованное распределение средств на вознаграждение и т.п.
- Внутренние стимулы — использование личностных мотивационных установок: отношение к делу, моральные обязательства и т. п.
- Внешние стимулы — использование возможностей организации для усиления мотивации и управления ею: действия других людей, предоставляющиеся возможности.

Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию:

1. Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству (самовыражение).
2. Ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой (активизирующий фактор).
3. Собственное ощущение важности работы (ценность, статус - центральный фактор мотивации).
4. Обратная связь. Положительное или отрицательное подкрепление, полученное от руководителя, коллег, подчиненных. Мнение о работе других увеличивает мотивацию, в то время как «ничего-не-говорение» снижает чувство удовлетворенности.
5. Самостоятельность. Сбалансированность власти и ответственности существенно влияет на удовлетворенность работой. Самодисциплина - это цена свободы. Обычно люди готовы заплатить эту цену.

Данные факторы мотивируют по-разному на разных стадиях пребывания в одной и той же должности. Это имеет отношение ко всем, вступающим в ***новую должность:*** и к тем, кто начинает трудовую деятельность, и к тем, кто уже имеет значительный стаж работы.

Таблица 4.3 - Период работы и факторы, эффективно влияющие на мотивацию

Период пребывания в одной должности	**Факторы, эффективно влияющие на мотивацию**
Первый год работы	Ясность содержания задачи Обратная связь
Второй год работы	Обратная связь Самостоятельность
Третий год работы (расцвет сил)	Обратная связь Многообразие требований к мастерству Самостоятельность
Четвертый год работы (расцвет сил)	Многообразие требований к мастерству Самостоятельность
Пятый год работы	Факторы мотивации, связанные с работой, не обеспечивают удовлетворенность ею. Мотивация рождается из эгоистических мотиваторов: путешествия, хобби в рабочее время, представительские мероприятия,

Поддерживают мотивацию следующие факторы:

1. Систематические проверки сроков работы персонала на одной должности. Плановое горизонтальное перемещение по службе с интервалом примерно в пять лет. Подвижки нужно сделать престижными.
2. Обогащение содержания работы и расширение ее рамок.

3. Активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм (проектная, матричная организация).
4. Систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода.
5. Реализация новых форм взаимодействия, производственная демократия, беседы руководителя с подчиненными и др.

Каждому — и тому, кто только вступил в трудовую жизнь, и тому, кто работает уже долго, хотя бы 10 лет, - нужно осознанно и вовремя заботиться о собственной мотивации к работе, к жизни. Наличие подъемов и спадов, успешных периодов и кризисных — неотъемлемое качество жизни в целом и трудовой в частности.

Практические советы по обеспечению собственной мотивации на работе:

 Нужно позаботиться о том, чтобы быть хорошо отдохнувшим, бодрым и деятельным.

 Относиться положительно к работе и жизни. Например, организовать на рабочем месте кружок «люби понедельник».

 Сделать приятным свое окружение на работе.

 Позаботиться о том, чтобы работа существенно менялась с интервалом 5 - 7 лет.

 С помощью творческих увлечений можно сделать самомотивацию многосторонней и поддерживать душевную бодрость. Активно развивать себя, используя сильные качества и укрепляя слабые. Позаботиться о том, чтобы был личный план развития.

 Определить для себя на ближайшие годы на основе собственных потребностей альтернативные варианты продвижения по службе. Определить мероприятия, с помощью которых осуществление альтернативного варианта карьеры будет наиболее вероятным. Составить временной план осуществления этих мероприятий.

 Быть откровенным с коллегами и осуществлять обратную связь по их достижениям и отношению к вам. Требовать от них достаточно качественной обратной связи в целях развития собственной работы и мотивации. Не замыкаться в себе, идти к другим.

 Вознаграждать себя за хорошие достижения в работе и требовать вознаграждения со стороны трудового коллектива. Значительным мотивирующим вознаграждением может быть возможность самостоятельно распределять время, сознательный уход от стрессовых ситуаций, четкая информированность о возможностях успеха.

Мы сами несем ответственность за свою жизнь, за мотивацию к работе. Ведь мотивация — это процесс, который происходит внутри человека, заставляя его вести себя в той или иной ситуации определенным образом. Следовательно, понимая процесс мотивации, мы можем значительно лучше понять как себя, так и поведение людей, с которыми мы общаемся в различных ситуациях.

Вопросы для повторения

1. Каково значение деловой оценки в управлении персоналом организации (в управлении деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, в мотивации и стимулировании его профессиональной деятельности)?
2. Назовите виды деловой карьеры и направления, в которых они реализуется.
3. Какова главная задача планирования и реализации деловой карьеры?
4. Какие основные этапа включает карьерный рост?
5. Какие возможные цели деловой карьеры могут ставить перед собою сотрудники организации?
6. В чем принципиальное отличие деловой карьеры от служебно-профессионального продвижения?
7. Какие Вам известны две группы теории мотивации? Каковы основные цели каждой из групп?
8. Как взаимосвязаны период работы в одной должности и факторы, эффективно влияющие на мотивацию?
9. Как руководитель может использовать знание факторов, способствующих собственной мотивации к жизни и к работе, в интересах своей организации?

Практические задания

1.Используя разработанную профессиограмму слесаря по ремонту автомобилей (см. практическое задание к теме 3), опишите количественную оценку шкалы одного из наиболее важных профессиональных качеств.

2.Используя разработанную профессиограмму водителя автомобиля (см. практическое задание к теме 3), опишите количественную оценку шкалы одного из наиболее важных профессиональных качеств.

3.Используя разработанную профессиограмму машиниста двигателей внутреннего сгорания (см. практическое задание к теме 3), опишите количественную оценку шкалы одного из наиболее важных профессиональных качеств.

4.Используя разработанную профессиограмму машиниста дорожно-транспортных машин (см. практическое задание к теме 3), опишите количественную оценку шкалы одного из наиболее важных профессиональных качеств.

5.Используя разработанную профессиограмму слесаря по ремонту дорожно-строительных машин и тракторов (см. практическое задание к теме 3), опишите количественную оценку шкалы одного из наиболее важных профессиональных качеств.

6.Используя разработанную профессиограмму слесаря по ремонту и обслуживанию перегрузочных машин (см. практическое задание к теме 3), опишите количественную оценку шкалы одного из наиболее важных профессиональных качеств.

ТЕСТ к теме 4

1. Подберите к термину соответствующее ему определение:
Деловая оценка персонала - это ...
А - это целенаправленный процесс установления качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств);
Б - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;
В - это процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

2. Перечислите основные задачи деловой оценки персонала:
А - установление функциональной роли оцениваемого сотрудника на данный момент;
Б - определение возможных путей развития (совершенствования качеств) сотрудника;
В - определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;
Г - установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;
Д - удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик;
Е - установление функциональной роли оцениваемого сотрудника в перспективе (служебно-профессиональное продвижение, планирование деловой карьеры).

3. Подберите и распределите по порядку по возрастанию важности основные этапы к каждому виду деловой оценки:
1- оценка кандидатов на вакантную должность:
2- текущая периодическая оценка сотрудников организации:
А - наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы или учебы);
Б - анализ анкетных данных, тестов;
В - проверочные испытания;
Г - оценка результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов;
Д - собеседование;
Е - анализ динамики состояния условий, влияющих на достижение результатов;
Ж - анализ динамики результативности труда за определенный промежуток времени.

4. Выполнение каких обязательных мероприятий предполагает организационная процедура подготовки деловой оценки?

А - разработка или адаптация известной методики деловой оценки;
Б - формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
В - определение времени и места проведения деловой оценки;
Г - согласование времени и места проведения деловой оценки с руководством организации;
Д - установление процедуры подведения итогов оценивания;
Е - проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);
Ж - консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

5. Правильно определите суть каждого из методов, которые определяют особенности выделения конкретных значений показателей деловой оценки.
1- метод шкалирования:
2- метод упорядочения рангов:
3- метод альтернативных характеристик:
А - отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя;
Б - характеристика степени выраженности значения показателя устанавливается на шкале для каждого сотрудника;
В - несколько оценок приводится в ранжированный ряд относительно одного значения.

6. Подберите к термину соответствующее ему определение:
1.Деловая карьера персонала - это ...
2.Служебно-профессиональное продвижение - это ...
А - плановая последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти;
Б - фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе);
В - индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

7. Подберите к термину соответствующее ему определение:
1.Мотивация - это ...
2.Стимулирование - это ...
А - процесс сознательного выбора человеком поведения, под воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов

Б - процесс активизации деятельности персонала, повышения его заинтересованности в реализации целей и решении задач, стоящих перед организацией.

8.Какие факторы способствуют поддержанию мотивации?

1. Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству.
2. Ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой.
3. Собственное ощущение важности работы.
4. Планово горизонтально перемещать по службе с интервалом примерно в пять лет.
5. Обогащение содержания работы и расширение ее рамок.
6. Активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм (проектная, матричная организация).
7. Обратная связь.
8. Систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода.
9. Реализация новых форм взаимодействия: производственная демократия, беседы руководителя с подчиненными и др.
10. Самостоятельность.

ТЕМА 5. БЕЗОПАСНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Если хочешь, чтобы сердце другого человека принадлежало тебе, нужно отдать ему взамен свое.
О. Голдсмит

Вопросы темы:

1. Гарантия справедливого отношения.
2. Высвобождение.
3. Здоровье - почему это важно?

Цели изучения темы:

 усвоить понятия: преданность, доверие, дисциплина, высвобождение персонала, здоровье, физическое состояние здоровья, психическое (душевное) состояние здоровья, социальное состояние здоровья;
 знать методы развития чувства доверия и преданности персонала;
 знать основные виды увольнений и основные этапы высвобождения персонала;
 понимать особенности выхода на пенсию;
 понимать поведенческие реакции на увольнение;
 знать факторы, способствующие поддержанию здоровья персонала;
 уметь работать с тестами и принимать решения с учетом результатов тестирования.

Ключевые слова: преданность, доверие, дисциплина, высвобождение персонала, здоровье, физическое состояние здоровья, психическое (душевное) состояние здоровья, социальное состояние здоровья.

5.1. Гарантия справедливого отношения

Чувство преданности организации построено на доверии. Доверие требует внедрения двусторонней связи. Известны четыре типа программ, гарантирующих внедрение двухсторонней связи: программы «Говорите!» для выражения интересов и проведения исследований; периодические программы обзорного типа для выражения мнений; различные программы «сверху - вниз» для информирования сотрудников; программы, гарантирующие справедливое отношение при регистрации и обработке жалоб.

Программы «Говорите!»

Основная цель - дать персоналу доверительный канал для анонимного высказывания их мнения. Работники могут задать вопросы или давать комментарии и получить ответ, обозначив себя лишь перед администратором программы «Говорите!». Богатый опыт по использованию подобных программ накоплен такими фирмами как IBM , «Тойота».

Программы «Каково Ваше мнение?»

Цель обзора мнений состоит в том, чтобы помогать управлению на всех уровнях в выявлении и решении проблем.

Анонимный анкетный опрос всех сотрудников проводится каждый год. Вопросы помогают собрать информацию о том, что помогает и что мешает персоналу в их работе.

Программы «Сверху — вниз».

Цель сообщений своему персоналу обширных данных о выполнении работы и перспективах действий - развить чувство доверия и преданности работников.

Используются различные средства и формы для информирования персонала: телевидение, радиовещание, пятиминутные информационные встречи, обсуждения «за круглым столом».

Программы «Гарантия справедливого отношения».

Повод для жалоб и недовольства всегда присутствует в любой организации. Программа справедливого отношения дает право каждому сотруднику оспорить действия своего начальника. Если проблема не решается, он может идти к старшему руководству.

Справедливость отношения предусматривает также справедливость в дисциплинарных действиях. Цель дисциплинарных действий – стимулировать достойное поведение работников. *«Достойное» поведение определено как соблюдение правил и инструкций организации.* Это первая часть дисциплинарного процесса. Им также предусматриваются система прогрессивных штрафов и апелляционный процесс, гарантирующий справедливость и беспристрастность дисциплинарных действий.

5.2. Высвобождение персонала

***Высвобождение персонала* — вид управляющей деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.**

Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально-ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей и т.п.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

Исходной позицией в управлении процессом высвобождения является признание серьезности и важности факта увольнения как с **производственной,** так и с **социальной,** и **личностной** точек зрения.

Виды увольнений:

увольнение по инициативе сотрудника (по собственному желанию);

увольнение по инициативе работодателя (по инициативе администрации);

выход на пенсию.

Уход работника по собственной инициативе в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником позитивно. Службой управления персоналом может быть предложен в этой ситуации один инструмент, который позволяет сотруднику и организации более взвешенно оценить происходящее событие. Таким инструментом является **«заключительное интервью».** При его проведении сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности: психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда, условия труда, требования к рабочему месту.

В процессе «заключительного интервью» могут решаться более «практические» вопросы: информирование работника о его правах и обязанностях при увольнении, возврат инвентаря и т. п.

Главными целями «заключительного интервью», как правило, являются: анализ узких место в организации; попытка, при необходимости, повлиять на решение сотрудника об увольнении.

Предпочтительно, чтобы интервью проводило «независимое» третье лицо.

Увольнение по инициативе администрации — чаще всего вследствие сокращения персонала или закрытия организации — является исключительным событием для любого сотрудника. Увольнение по инициативе работодателя переживается тяжело потому, что оно затрагивает все важнейшие стороны труда — профессиональные, социальные, личностно - психологические.

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает в себя три этапа:

1. Подготовка;
2. Передача сообщения об увольнении;
3. Консультирование.

На подготовительном этапе администрацией **создаются предпосылки** для проведения программы мероприятий. Решение вопроса о проведении рассматриваемой системы мероприятий может зависеть от той причины, по которой производится увольнение сотрудника.

В соответствии с российским законодательством о труде увольнение по инициативе администрации может быть обусловлено такими причинами как:

- ликвидация предприятия, сокращение штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей;
- прогул, отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

***Второй этап мероприятий* — доведение до сотрудника сообщения об увольнении - делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы**

***Третий этап* — консультирование** — является центральным звеном во всем процессе управления высвобождением персонала.

Этот этап включает в себя три фазы.

На первой фазе с помощью консультаций со стороны службы управления персоналом и самооценки со стороны сотрудника делается попытка проработать все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели.

На второй фазе формируется концепция поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов для будущего претендования на новые должности, построение сети будущих контактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т. п.).

Третью фазу можно назвать проведением поиска рабочих мест (например, помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то

одного с учетом точки зрения и индивидуальных целевых установок сотрудника).

Выход на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от предыдущих видов увольнений.

Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности по времени.

Во-вторых, это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной сфере.

В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения.

Наконец, в оценке предстоящего выхода на пенсию человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой. Поэтому процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания.

Свое конкретное выражение работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста находит в проведении определенных мероприятий.

Система мероприятий предусматривает, главным образом, постепенный переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню), а также определенные изменения в оплате труда.

Известна система «скользящего пенсионирования», которая предполагает приглашение бывшего работника в качестве консультанта, эксперта для решения возникающих производственных проблем, для участия в различных совещаниях. Пенсионер может привлекаться своей фирмой в качестве инструктора для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников и т. п.

Увольнение работника - одна из наиболее трудных задач. Использование информации о поведенческой реакции на увольнение позволит в некоторой степени разрядить стрессовую ситуацию для обеих сторон.

Таблица 5.1 - Поведенческие реакции на увольнение и предлагаемый ответ

Враждебность и раздражение	Обида Раздражение Разочарование Облегчение	Суммируйте, что Вы услышали, приблизительно в таком стиле: «Это звучит, как будто Вы изрядно сердиты по этому поводу». Избегайте гневной конфронтации или оборонительного положения. Оставайтесь объективным; придерживайтесь фактов и давайте служащему полезную информацию.

Продолжение таблицы 5.1

Оборона и переговоры	Вина Страх Неуверенность Неверие	Дайте служащему знать, что Вы понимаете, что это трудное время для него, как впрочем, и для Вас. Не вступайте ни в какие переговоры. Предложите обрести уверенность в отношении будущего и соедините это с процессом консультации.
Формальный и процедурный (судебный) процесс	Мстительность Подавление Контролирование	Позвольте служащему свободно задавать любые вопросы, которые, так или иначе, касаются его случая. Попытайтесь избежать обсуждения спорных вопросов и обсуждения «политических» мотиваций. Сохраняйте формальный тон. Это - хороший путь войти в роль советника по карьере, которую Вы будете играть.
Стоик	Шок Неверие Оцепенение	Сообщите служащему, что Вы понимаете его шоковое состояние, что детали можно обсудить позже, если он того хочет. Спросите, есть ли вопросы. Если нет, сообщите служащему о советнике по карьере и сделайте представление.
Крик, рыдания	Расстройство Огорчение Волнение	Позвольте выплакаться, предложите платок. Избегайте пустых комментариев типа «Что Вы плачете, это не так важно». Когда человек успокоится, надавите на факты и объясните возможности консультаций.

5.3. Здоровье - почему это важно?

Здоровье - это не только отсутствие болезней и травм.
Здоровье - это состояние хорошего физического, психического и социального самочувствия.

Ответственность за создание хорошего самочувствия лежит, в первую очередь, на самом человеке. Руководитель ответственен за то, чтобы всем были известны и выполнялись предписания по технике безопасности. Забота о здоровье сотрудников - одна из форм морального стимулирования.

1. Забота о физическом состоянии.

Забота о физическом состоянии дает душевное здоровье, защищает от болезней. Физическая активность - путь для снятия последствий стресса. Физическая активность делает более яркой и четкой умственную деятельность. Повышается уровень энтузиазма, и находятся новые точки зрения для решения трудных вопросов.

Проблемой современного человека является недостаточное использование возможностей собственного тела. Организм изнашивается раньше времени, поскольку ему не дают достаточной нагрузки, не тренируют его. То же самое относится к мозгу. Если не нагружать, не использовать мозг, то он атрофируется.

2. Забота о психическом состоянии.

Забота о душевном здоровье предполагает заботу о психическом состоянии. В целом ***душевное здоровье означает способность сохранять равновесие независимо от характера изменений.*** У уставшего и апатичного человека в мыслях - пустота, бесцельность, неразумность. Ему трудно налаживать отношения обратной связи: передавать и воспринимать чувства и переживания. Он не может, как здоровый человек, делать работу и радоваться достигнутому.

Решающее влияние на психическое состояние оказывают человеческие отношения. Откровенные и тесные человеческие взаимоотношения создают ощущение безопасности, дают смелость приступать к любым, даже проблематичным планам и осуществлять их.

Предпосылки душевной бодрости:

1. Достаточно долгий и непрерывный сон.
2. Увлечения и досуг.

3. Забота о социальном состоянии.

Как уже отмечалось, решающее влияние на психическое состояние оказывают человеческие отношения. Психическое и социальное состояния теснейшим образом связаны друг с другом и отражаются на физическом состоянии.

Большинство людей реализуется через профессиональную деятельность. Их общее состояние естественно сказывается на результатах работы. В свою очередь события трудовой жизни активно влияют на общее состояние работника и могут способствовать несчастным случаям, потере здоровья.

ТЕСТ для оценки физического состояния

1. Насколько вы активны? Как часто вы занимаетесь физическими упражнениями:
а) 4 раза в неделю; б) 2-3 раза в неделю; в) раз в неделю; г) менее 1раза в неделю.

2. Какое расстояние вы проходите пешком в течение дня:
а) более 4 км; б) около 4 км; в) менее 1,5 км; г) менее 700 м.

3. Отправляясь на работу или по магазинам, вы:
а) как правило, идете пешком или едете на велосипеде;
б) часть пути идете пешком или едете на велосипеде;
в) иногда идете пешком или едете на велосипеде;

г) всегда добираетесь до работы на общественном транспорте или на автомобиле.

4. Если перед вами стоит выбор: идти по лестнице или ехать на лифте, вы:
а) всегда поднимаетесь по лестнице;
б) поднимаетесь по лестнице, за исключением тех случаев, когда у вас в руках тяжести;
в) иногда поднимаетесь по лестнице;
г) всегда пользуетесь лифтом.

5. По выходным вы:
а) по несколько часов работаете по дому или в саду;
б) как правило, целый день проводите в движении, но в течение этого дня не занимаетесь
никаким физическим трудом;
в) совершаете несколько коротких прогулок;
г) большую часть субботы и воскресенья читаете и смотрите телевизор.

Оценка результатов теста

За ответы на вопросы начисляются баллы:
а) - 4 балла; б) - 3 балла; в) - 2 балла; г) – 1 балл.

18 и более баллов. Вы очень активны и вполне здоровы физически.
12 - 18 баллов. Вы в достаточной степени активны и придерживаетесь разумного подхода к
вопросам сохранения физической формы.
8-12 баллов. Вам стоило бы больше заниматься физическими упражнениями.
7 и менее баллов. Вы ленивы и пассивны, физические упражнения вам необходимы.

ТЕСТ для оценки душевного состояния

1. Захлестывают ли вас эмоции?
А – никогда; Б – редко; В – иногда; Г – часто.

2. Пытаетесь ли вы избегать неловких ситуаций и людей, при общении с которыми вы
испытываете дискомфорт?
А – никогда; Б – редко; В – иногда; Г – часто.

3. Спрашиваете ли вы одобрения ваших поступков у всех знакомых?
А – никогда; Б – редко; В – иногда; Г – часто.

4. Обладаете ли вы способностью посмотреть на себя со стороны?

А – никогда; Б – редко; В – иногда; Г – часто.

5. Боитесь ли вы оставаться в одиночестве?
А – никогда; Б – редко; В – иногда; Г – часто.

6. Не возникает ли у вас ощущение, что вы больше не контролируете ход вашей жизни?
А – никогда; Б – редко; В – иногда; Г – часто.

7. Не считаете ли вы, что ощущение подавленности - признак слабости?
А – никогда; Б – редко; В – иногда; Г – часто.

8. Не считаете ли вы, что стопроцентно хорошие взаимоотношения в принципе невозможны?
А – никогда; Б – редко; В – иногда; Г – часто.

9. Не возникает ли у вас чувство изолированности от окружающего мира?
А – никогда; Б – редко; В – иногда; Г – часто.

10. Бывает ли так, что вы себе не нравитесь?
А – никогда; Б – редко; В – иногда; Г – часто.

11. Впадаете ли вы в депрессию?
А – никогда; Б – редко; В – иногда; Г – часто.

12. Бывает ли у вас такое чувство, что вы уже никому ничего не можете дать?
А – никогда; Б – редко; В – иногда; Г – часто.

13. Не кажется ли вам, что ваши знакомые не очень хорошо о вас отзываются?
А – никогда; Б – редко; В – иногда; Г – часто.

14. Избегаете ли вы контактов с людьми?
А – никогда; Б – редко; В – иногда; Г – часто.

15. Испытываете ли вы недовольство самим собой и затаиваете ли вы злобу?
А – никогда; Б – редко; В – иногда; Г – часто.

Оценка результатов теста

За ответы на вопросы начисляются баллы:
А - 1 балл; Б - 2 балла; В - 3 балла; Г – 4 балла.

20 и менее баллов. Вы - человек рациональный, но вам, возможно, не хватает некоторой оригинальности и блеска.
20 - 30 баллов. Вы человек здоровый и уравновешенный, но возможно, негибкий.
30 - 45 баллов. Вы страдаете от сомнений и неудовлетворенности жизнью. Смиритесь с тем, что совершенных людей на свете нет, и старайтесь показать себя с лучшей стороны.
45 - 60 баллов. Вы слишком близко принимаете все к сердцу. Наступил момент, когда вам следует полностью пересмотреть ваш образ жизни.

ТЕСТ для оценки умения отдыхать

Дайте ответы “**да**” иди “**нет**” на следующие вопросы:
1. Кажутся ли вам выходные слишком короткими?
2. Бывает ли так, что вам нечем себя занять?
3. Беседуя с друзьями, останавливаетесь ли вы потому, что вам вдруг стало скучно?
4. Когда вы с друзьями, кто генератор всех идей - вы?
5. Знаете ли вы четыре разновидности настольных игр?
6. Любите ли вы бродить без цели?
7. Любите ли вы читать?
8. Коллекционируете ли вы что-нибудь?
9. Ведете ли вы дневник?
10. Любите ли вы решать кроссворды?
11. Считаете ли вы дождь в выходной день катастрофой?
12. Если вы ждете кого-нибудь или чего-нибудь, можете ли вы себя занять, чтобы не нервничать?

Оценка результатов теста

Ответ “да” на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 означает 1 балл,
на вопросы 2, 3, 11 – 0 баллов.
Ответ “нет” на вопросы 2, 3, 11 означает 1 балл,
на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 – 0 баллов.

8 и более баллов. С вами, судя по всему, не соскучишься, Проблемы досуга для вас просто не существует, и отдыхать вы можете где угодно и с кем угодно.
4-8 баллов. У вас, как и у большинства, бывают плохие дни, когда ничего не ладится, ничто не забавляет и не развлекает. Вам будет полезно иметь в запасе какое-нибудь развлечение, которое поможет в любой ситуации исправить Ваше настроение.
4 и менее балла. Похоже, что вас ничего не интересует. Попробуйте понаблюдать за теми, кто всегда чем-то занят, и очень может быть, что вы научитесь ценить и заполнять свое время.

Вопросы для повторения

1. В чем суть внедрения двусторонней связи «руководитель-исполнитель»?
2. Назовите цель и основные задачи четырех программ («Говорите», «Каково Ваше мнение?», «Сверху-вниз», «Гарантия справедливого отношения»).
3. Раскройте суть основных видов увольнений.
4. Раскройте суть основных этапов высвобождения персонала.
5. Какими особенностями характеризуется выход на пенсию, отличающих его от других видов увольнений?
6. Что включает в себя система «скользящего пенсионирования»?
7. Какие виды поведенческих реакций возможны на сообщение об увольнении? Как вести себя руководителю, принявшему решение о необходимости увольнения данного сотрудника, в том или ином случае?
8. Назовите факторы, способствующие поддержанию здоровья персонала.
9. Как руководитель может использовать знание этих (см. п. 8) факторов, в интересах своей организации?

Практические задания

1. Оцените своё физическое состояние и разработайте программу, реализация которой способствовала бы повышению его уровня.
2. Оцените своё душевное состояние и разработайте программу, реализация которой способствовала бы повышению его уровня.
3. Разработайте три предложения по повышению эффективности работы персонала с учетом факторов, способствующие поддержанию здоровья сотрудников.

ТЕСТ к теме 5

1. На чем построено чувство преданности организации?
а) на доверии; б) на профессионализме; в) на справедливости.

2. Какова цель программы «Говорите»?
а) создать благоприятные условия для выражения интересов сотрудников;
б) информирование сотрудников «сверху - вниз»;
в) дать персоналу конфиденциальный канал для анонимного высказывания их мнения.

3. Какова цель анонимного обзора мнений работников организации?
а) собрать информацию о том, что помогает и что мешает персоналу в их работе;
б) эффективно проявлять и решать проблемы;
в) получить представление о том, что волнует и беспокоит сотрудников.

4. Что в большей мере способствует развитию чувства доверия и преданности работников?

а) сообщение своему персоналу данных о качестве выполнения ими работы и перспективах повышения ее эффективности;
б) сообщение своему персоналу обширных данных о выполнении работы и перспективах действий;
в) сообщение своему персоналу конфиденциальной информации;

5. Какова цель дисциплинарных действий?
а) поощрить служащих вести себя на работе достойно, т.е. соблюдая правила и инструкции организации;
б) гарантировать справедливость и беспристрастность дисциплинарных действий через систему прогрессивных штрафов и апелляционный процесс;
в) заставить работников через систему прогрессивных штрафов вести себя на работе достойно, соблюдая трудовую дисциплину.

6. Какие меры следует предпринимать руководителю, чтобы регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала?
а) осуществлять своевременные перемещения;
б) заблаговременно проводить переподготовку персонала;
в) прекратить прием на вакантные рабочие места;
г) осуществлять социально-ориентированный отбор кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей и т.п.).

7. В каком случае при увольнении целесообразно применять «заключительное интервью»?
а) увольнение по инициативе сотрудника (по собственному желанию);
б) увольнение по инициативе работодателя (по инициативе администрации);
в) выход на пенсию.

8. Какие особенности отличают выход на пенсию от увольнения по инициативе сотрудника и увольнения по инициативе администрации?
а) выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности по времени;
б) выход на пенсию связан с весьма специфическими изменениями в личной сфере;
в) после выхода на пенсию значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения.

9. Что такое здоровье?
а) отсутствие болезней и травм;
б) физическое и психическое благополучие;
в) нормальная деятельность организма.

10. На ком, в первую очередь, лежит ответственность за создание хорошего самочувствия у персонала?
а) на самом сотруднике; б) на руководителе; в) на профсоюзной организации.

11. Какова роль руководителя в поддержании здоровья персонала?
а) руководитель ответственен за то, чтобы сотрудникам были известны и выполнялись предписания по здоровому образу жизни;
б) для руководителя забота о здоровье сотрудников – одна из форм морального стимулирования;
в) руководитель ответственен за то, чтобы всем были известны и выполнялись предписания по технике безопасности.

ТЕМА 6. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ИХ РЕШЕНИЕ

Если рассмотреть проблему достаточно внимательно,
то Вы увидите себя как часть этой проблемы
Аксиома Дучарма

Вопросы темы:
1. Постановка новой проблемы.
2. Организация выполнения решения и его оценка.

Цели изучения темы:
 усвоить понятия: управленческое решение, запрограммированные и незапрограммированные решения, рефлексия, ситуационные факторы (внутренние и внешние), альтернативные решения, оптимальное решение, критерии и требования к ним: измеримость, объективность, гибкость, доступность;
 знать основных этапы и шаги в процессе принятия решений;
 уметь определять критерии с целью выбора оптимального решения;
 понимать необходимость комплексного решения проблем, связанных с управлением персоналом.

Ключевые слова: управленческое решение, запрограммированные и незапрограммированные решения, рефлексия, ситуационные факторы (внутренние и внешние),альтернативные решения, оптимальное решение, критерии и требования к ним: измеримость, объективность, гибкость, доступность.

6.1. Постановка новой проблемы

Всегда не хватает времени, чтобы выполнить работу как надо, но на то, чтобы ее переделать, время находится
Закон Мескимена

Важнейшим аспектом управленческой деятельности является принятие управленческих решений. В процессе управления организацией каждая сфера деятельности, в том числе и управление персоналом, заставляет руководителя решать ряд специфических задач.

Все управленческие решения можно разделить на две группы: *запрограммированные* и *незапрограммированные.*

Запрограммированные решения принимают в стандартных ситуациях, для решения **задач** в соответствии с известными процедурами, традициями, привычками. Например, решение об уровне зарплаты для нового сотрудника.

Незапрограммированные решения принимаются в нестандартных ситуациях, для решения **проблем.** Например, отказ сотрудников переобучаться. Для незапрограммированного решения не существует готового алгоритма.

Термин «проблема» часто не отличают от термина «задача». Принципиальное отличие их в том, что «проблема» связана, прежде всего*, с обнаружением недостаточности знаний и поиском дополнительной информации.*

В каком же случае появляется подозрение, что «этого недостаточно»? Как правило, есть какая-то теоретическая схема, сопоставляемая с реальными событиями. Затем оказывается, что в событиях есть то, что создает напряжение рефлексии (*рефлексия* – способность сознания человека сосредоточиться на самом себе). Оно связано с другими звеньями воспоминаний о прошлой деятельности. Через рефлексию фиксируется ***иное*** в реальном событии, вызывая соответствующие затруднения, для раскрытия которых еще нет готовых теоретических схем. Это и есть изначальное условие для проявления и фиксации проблемы.

Когда управленцу приходится самостоятельно строить новые теоретические схемы, ему, прежде всего, необходимо открыться к видоизменениям прежней работы.

Возникшая новая ситуация для одного руководителя может быть проблемной, для другого задачной. Это зависит от опыта, знаний и умений управленца.

Процесс принятия решений начинается с выявления проблемы. Это предполагает сбор информации о замеченном несоответствии фактического положения дел в управлении персоналом – идеальному (планируемому), который определяется целями организации. Собранная информация излагается по двум позициям:

1 - характеристика самой проблемы (место и время ее возникновения, сущность и содержание, границы распространения ее воздействия на работу организации или ее частей);
2 – характеристика ситуационных факторов (внутренних: цели, состояние портфеля заказов, структура производства и управления, ресурсы, объем, качество работ; внешних: потребители, поставщики, законодательное регулирование, состояние экономики страны …).

На основе анализа внутренней среды оценивают сильные и слабые стороны организации.

На основе анализа внешней среды определяют ключевые факторы успеха. Следует учитывать то, что в различных ситуациях сила воздействия разных факторов различна.

6.2. Организация выполнения решения и его оценка

Есть правила для выбора решения,
но нет правила для выбора этих правил.

При решении проблемы определяют стандарты и ограничения, которые следует учесть.

Осуществляют сбор информации, которая позволит разработать модель принятия решения, сформулировать альтернативные решения и критерии для выбора оптимального варианта.

Ответственным моментом в принятии решения является выбор критериев. При выборе критериев руководителю необходимо учитывать следующие требования к ним:
 измеримость и объективность;
 оценка возможных экономических последствий принимаемого решения в коротком и длительном периодах, исходя из целей организации;
 соответствие системе целей организации;
 объективность и доступность исходных данных;
 гибкость, т.е. способность учитывать происходящие изменения;
 соответствие особенностям личности руководителя и корпоративной культуре организации.

После выбора оптимального, т.е. соответствующего большему числу критериев, варианта решения осуществляется конкретизация решения для исполнителей по всем основным видам работ, связанных с управлением персоналом:
 найм, отбор и прием персонала;
 деловая оценка персонала;
 трудовая адаптация и профориентация персонала;
 использование и развитие персонала;
 организация системы обучения персонала;
 управление деловой карьерой персонала;
 управление служебно-профессиональным продвижением персонала;

 высвобождение персонала.

Такой подход призван обеспечить устранение возникшей проблемы и предупредить ее появление или степень влияния в будущем.

Намеченные шаги планируются во времени и с учетом индивидуальных особенностей конкретных исполнителей.

Организация работ по плану реализации выбранного решения предусматривает определение условных структурных единиц и взаимосвязи между ними. Эффективности процессу организации будет способствовать реализация принципов целесообразности и системности.

Координация работ по реализации выбранного решения ориентирована на согласование, при необходимости, действий сотрудников.

Важным моментом в управлении персоналом является мотивация реализации выбранного решения. Ее цель – заинтересовать исполнителей в достижении целей, предусмотренных принятым решением.

Необходимая структурная единица любой деятельности - контроль хода реализации решения. Принятые критерии служат ориентиром в определении степени соответствия запланированных результатов – фактическим.

Требует понимания руководителей и такая работа, как оценка процесса решения проблемы. Оценка производится по качеству каждого из сделанных шагов. Результаты оценки анализируются с целью совершенствования процесса принятия решений.

Основные этапы и шаги принятия решений в процессе управления персоналом можно представить, например, так:

1. Постановка проблемы:

1.1. возникновение новой ситуации;

1.2. появление проблемы;

1.3. сбор необходимой (см. п. 1.4) информации;

1.4. описание проблемной ситуации, которое предполагает характеристику самой проблемы (место и время ее возникновения, сущность и содержание, границы распространения ее воздействия на работу организации или ее частей) и ситуационных факторов (внутренних: цели, состояние портфеля заказов, структура производства и управления, ресурсы, объем, качество работ; внешних: потребители, поставщики, законодательное регулирование, состояние экономики страны …).

2. Разработка вариантов решения:

2.1. определение стандартов и ограничений;

2.2. сбор информации;

2.3. формулировка альтернативных решений.

3. Выбор решения:

3.1. определение критериев выбора (экономических, технических, психических, педагогических и др.);

3.2. выбор оптимального решения, отвечающего максимальному числу критериев (п.3.1.)

3.3. конкретизация решения для исполнителей по всем основным видам работ, связанных с управлением персоналом:

1). найм, отбор и прием персонала;
2). деловая оценка персонала;
3). трудовая адаптация и профориентация персонала;
4). использование и развитие персонала;
5). организация системы обучения персонала;
6). управление деловой карьерой персонала;
7). управление служебно-профессиональным продвижением персонала;
8). высвобождение персонала.
4. Организация выполнения решения и его оценка:
4.1. планирование реализации выбранного решения;
4.2. организация работ по плану реализации выбранного решения;
4.3. координация работ по реализации выбранного решения;
4.4. мотивация реализации выбранного решения;
4.5. контроль хода реализации решения;
5. Оценка процесса решения проблемы.

Может пригодиться !!!
Законы исходных данных Спенсера.
1. Каждый может принимать решение, располагая достаточной информацией.
2. Хороший руководитель принимает решение и при ее нехватке.
3. Идеальный руководитель - действует в абсолютном неведении.
Уравнения Снэйфу.
1. Самый необходимый предмет или самая необходимая доза информации будут наименее доступными.
2. Как только Вы используете все возможные способы решения и не найдете подходящего, тут же найдется решение простое и очевидное для всех других людей.
Аксиома Кана. Постулаты.
1. Какое бы качество Вы ни захотели оценить, всегда найдутся по меньшей мере три противоречивых критерия его оценки.
2. Искусство не ошибаться заключается в высказывании самых слабых утверждений, какие только возможны.
Правило точности.
1. Работая над решением задачи, всегда полезно знать ответ.
2. Если ничто другое не помогает, прочтите, наконец, инструкцию!
3.Когда не знаешь, что именно ты делаешь, делай это тщательно.

ТЕСТ для оценки способностей к принятию творческих ответственных управленческих решений

При ответе на поставленные вопросы старайтесь быть не лучше и не хуже, чем Вы есть на самом деле. Чем более искренними будут ваши ответы, тем более объективную и надёжную информацию о самом себе Вы получите. Отвечайте так, как Вам подсказывает мысль при первом прочтении вопроса, подчёркивая слова «да» или «нет».

1. Принимая ответственное решение, я полагаюсь только на себя и ни с кем не советуюсь. (1- ДА, 2 - НЕТ)
2. Я чаще имею точку зрения, которая не совпадает с мнением моего руководителя. (1- ДА, 2 - НЕТ)
3. Я придерживаюсь точки зрения, что безысходных ситуаций не существует. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
4. Я всегда говорю только правду. (2 - ДА, 1 - НЕТ)
5. Я быстро осваиваю новые виды деятельности. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
6. В оценке людей я больше доверяю собственной интуиции, чем суждениям других людей. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
7. Принимая ответственное решение я мучительно долго анализирую все «за» и «против». (2 -ДА, 1 - НЕТ)
8. Начатое дело я стремлюсь доводить до конца. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
9. Я считаю, что в коллективе лучше «не высовываться», чтобы меньше было всяких неприятностей. (2 - ДА, 1 - НЕТ)
10. Прежде чем купить крупную вещь, я стараюсь посоветоваться с близкими мне людьми. (2- ДА, 1 - НЕТ)
11. Я стараюсь жить только сегодняшним днём. (2 - ДА, 1 - НЕТ)
12. Играя в шахматы и другие интеллектуальные игры, я стараюсь во что бы то ни стало выиграть. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
13. Решая сложную проблему, я мысленно логически проигрываю все возможные варианты её решения. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
14. Довольно-таки часто на собрании трудового коллектива я высказываю мнение отличное от мнения других. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
15. На собрании коллектива я выступаю часто экспромтом, заранее не готовясь. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
16. Я думаю, что в своей жизни я не совершил крупных ошибок. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
17. Я часто ловлю себя на мысли, что строю фантастические проекты, которым не суждено сбыться. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
18. В споре мои аргументы чаще всего бывают более убедительными. (2 - ДА, 1 - НЕТ)
19. Я могу поступиться принципами, если того требуют интересные дела. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
20. Где бы я ни работал, с руководителем у меня всегда складываются хорошие отношения. (2 - ДА, 1 - НЕТ)
21. Принимая то или иное решение, у меня первая идея всегда бывает самая правильная. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
22. В кругу своих знакомых мне иногда хочется сделать что-то неожиданно оригинально. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
23. Логика некоторых моих поступков не всегда сразу бывает понятна, даже моим близким знакомым, хотя потом оказывается, что я поступил правильно. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
24. Думаю, что в моей жизни мне удавалось решить ряд крупных проблем. (1 - ДА, 2 - НЕТ)

25. Меня трудно переубедить, если я что-то уже решил. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
26. Решая для себя какой-то жизненно важный вопрос, я стараюсь продумать и предусмотреть всё до мелочей. (2 - ДА, 1 - НЕТ)
27. Ради дела я могу принять рискованное решение, если даже шансы на успех невелики. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
28. Мои друзья считают, что я живу только сегодняшним днём. (2 - ДА, 1 - НЕТ)
29. В свои дела я посвящаю как можно меньшее число людей. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
30. Я не выступаю против своего руководителя, если не убеждён, что меня поддержит коллектив. (2 - ДА, 1 - НЕТ)
31. Мои знакомые относят меня к числу людей с «перспективой». (1 - ДА, 2 - НЕТ)
32. В своей жизни я никогда никуда не опаздывал. (2 - ДА, 1 - НЕТ)
33. Если бы передо мной встал вопрос о женитьбе, то я бы не стал советоваться с родителями, а поставил бы их перед фактом. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
34. Я думаю, что я отношусь к числу людей, которые предвидят развитие событий в нашем коллективе на год–два вперёд. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
35.Бывают ситуации, когда я бросаю монету и по тому – «орёл» или «решка» – делаю выбор в спорном для меня вопросе. (2 - ДА, 1 - НЕТ)
36. В коллективе считают, что на меня можно положиться как на надёжного сотрудника. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
37. Я систематически веду дневник, где анализирую свои промахи и достижения. (2 - ДА, 1 - НЕТ)
38. Я имею привычку планировать свою работу на год–два вперёд. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
39. Некоторые мои друзья и близкие считают меня перестраховщиком. (2 - ДА, 1 - НЕТ)
40. Мои коллеги по работе считают меня бескомпромиссным. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
41. Среди моих друзей есть люди, которые мне явно не нравятся. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
42. Всё, что я обещаю сделать, всегда выполняю независимо то того, удобно мне это или нет. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
43. У меня бывают мысли, которые я стараюсь скрыть от других. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
44. Не все мои привычки хороши и желательны. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
45. Иногда за проезд в общественном транспорте я не плачу, если не опасаюсь проверки. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
46. Я беспокоюсь о своём здоровье. (1 - ДА, 2 - НЕТ)
47. Я придерживаюсь правила: лучше промолчать, чем говорить горькую правду. (2 - ДА, 1 - НЕТ)

При подсчёте набранных Вами баллов используйте шкалу оценок (в баллах) к тесту. Например, суммируя баллы Ваших ответов на вопросы NN

1,2,7,9,10,27,30,33,40, Вы получили число 11. Это значит, что уровень «решительности» у Вас «выше среднего». Или например за ответы на вопросы NN 4,9,33,42,43,44,45,46, Вы набрали суммарное число баллов равное 17. Это значит, что Вы имеете «высокий» уровень лживости. То есть при ответе на вопросы Вы были неискренни, и результатам Вашего тестирования доверять нельзя.

Таблица 6.1 - Уровни развития способностей к принятию творческих решений (шкала оценок)

Способности	Суммарное число баллов							Способности	Про суммируйте баллы ответов на вопросы NN
Решительный	9	10	11,12	**13,14**	15,16	17	18	Осторожный	1,2,7,9,10,27, 30, 34,40
Ответственный	9	10	11,12	**13,14**	15,16	17	18	Безответственный	1,2,9,14,20,23, 25, 29,41
Стратег	9	10	11,12	**13,14**	15,16	17	18	Тактик	11,12,13,16,23, 24,28,35,39
Интуитивист	9	10	11,12	**13,14**	15,16	17	18	Логик	6,11,15,16,18, 21 ,23,26,38
Творческий	9	10	11,12	**13,14**	15,16	17	18	Консервативный	1,3,13,17,19,22, 23,30,32
Честный	9	10	11,12	**13,14**	15,16	17	18	Лживый	4,9,33,42,43,44, 45,46,47
Уровень развития	Очень высокий	Высокий	Выше среднего	**Средний**	Выше среднего	Высокий	Очень высокий		

Как использовать результаты теста на оценку способностей к принятию творческих ответственных управленческих решений?

Поразмышляйте над своими способностями к принятию творческих ответственных управленческих решений. Оценивая уровень развития в себе способности к принятию принципиально новых, оригинальных, порой неожиданных для окружающих творческих решений, очень важно наравне с решительностью оценивать и ответственность за их исполнение.

В принятии управленческих решений самое главное – это решительность. Но именно этой то решительности часто и не хватает. К тому же в этом процессе всегда присутствует доля риска.

Риск возможен по нескольким причинам и зависит от нескольких факторов, которые можно разбить на две большие группы: внешние и внутренние, которые обусловлены самой способностью руководителя - современного менеджера принимать решения.

Неоправданный риск часто приводит к непоправимым ошибкам и краху всего задуманного. Поэтому руководителю важно знать не только экономические, правовые аспекты риска, но и самого себя, свои способности к принятию решения в ситуациях риска.

Наиболее эффективные капиталовложения в нынешних условиях – это те, что направляются на подготовку, тренировку и постоянное «освежение» уровня знаний и умений менеджеров.

Важнейшей чертой компетентного руководителя признана его предприимчивость, которая проявляется в поиске новых сфер рационализации и выгодного вложения ресурсов, в обоснованном риске. Естественно, что тип и уровень сформированности способности в принятии творческих, ответственных решений у каждого из нас разные. Нас же интересуют проблемы диагностики. Когда речь идёт о типе способностей к принятию творческих ответственных решений, то критерием того или иного типа, а соответственно и стиля деятельности, будет **признак доминирования** (см. шкалу оценок), а, следовательно, и более высокого уровня развития одних качеств по сравнению с другими. Так в ситуациях принятия, например, творческих управленческих решений могут быть полярно противоположные действия и соответственно им и типы личностей:

Решительный – осторожный

Для решительного типа характерно, что он быстро находит нужное решение и принимает его без проволочек. Осторожный же, наоборот, очень долго взвешивает все «за» и «против».

Ответственный – безответственный

Для ответственного независимого человека характерно, что он, принимая то или иное решение, главным образом, берёт всю ответственность на себя. Позиция же коллектива его либо не волнует, либо она не оказывает на него существенного влияния. Наоборот, безответственный очень подвержен влиянию коллектива, мнению других, особенно близких ему людей. И явно или неявно он как бы перекладывает ответственность за принятие решения на других.

Стратег – тактик

Принимая решение, стратег делает прогноз и видит, что будет, и каковы возможные последствия на сравнительно большую перспективу. «Тактик», наоборот, принимая решение, учитывает в основном реальную ситуацию сегодня, сейчас. Его, как правило, не увлекают и не вдохновляют прогнозы на отдалённую перспективу.

Интуитивист – логик

«Интуитивист» доверяет лишь своей интуиции и здравому смыслу. Для логика же характерен последовательный логический анализ самой ситуации принятия ответственного решения. Он всё как бы раскладывает по полочкам,

взвешивает все «за» и «против» и, не доверяя интуиции, логически развёртывает всю цепь необходимых и достаточных оснований для принятия или, наоборот, не принятия ответственного решения, которые у него, как он считает, имеют «взвешенный» характер.

Творческий – консервативный

Человек творческий принимает, как правило, оригинальное и часто неожиданное для других решение. «Консерватор» же идёт как бы по известному, ранее апробированному алгоритму, либо по какому-то аналогу, образцу.

Однако, если Вы решительный, независимый, стратег и творческий – это не всегда является только достоинством. А осторожный, перекладывающий ответственность на других, тактик, логик, консерватор – это человек, который не всегда принимает только малоэффективные решения. Известно, что иногда здоровая доля консерватизма бывает ценнее, чем творческо-новаторское решение. То есть не следует иметь ввиду, что консерватор – это всегда плохо. Консерватор – это лишь тип личности, который иногда в отдельных ситуациях имеет свои достоинства.

Вопросы для повторения

1. В чем суть основных этапов и шагов в процессе принятия решений;
2. Дайте характеристику основным шагам первого этапа процесса принятия решений - «Постановка проблемы».
3. Раскройте суть основных шагов второго этапа процесса принятия решений – «Разработка вариантов решения».
4. Раскройте суть основных шагов третьего этапа процесса принятия решений – «Выбор оптимального решения».
5. Раскройте суть основных шагов четвертого этапа процесса принятия решений – «Организация выполнения».
6. Раскройте суть пятого этапа процесса принятия решений – «Оценка процесса принятия решений».
7. Обоснуйте необходимость комплексного решения проблем, связанных с управлением персоналом.
8. Какие группы критериев важно учитывать в процессе решения проблем?

Практические задания

1. Используя тест, оцените свою способность к принятию творческих ответственных управленческих решений.
2. Найдите оптимальное решение проблемы, представляющей для Вас интерес, по результатам оценки способностей к принятию управленческих решений.

ТЕСТ к теме 6

1. По какому показателю все управленческие решения делятся на две группы - запрограммированные, незапрограммированные?

а) отсутствие готового алгоритма решения;
б) наличие готового алгоритма решения;
в) наличие или отсутствие готового алгоритма решения.

2. В каких ситуациях принимают незапрограммированные управленческие решения?
а) возможность решения задач в соответствии с известными процедурами, традициями, привычками;
б) возможность решения задач по готовому алгоритму;
в) решение задач в ситуациях, когда обнаружена недостаточность знаний и необходим поиск дополнительной информации.

3. Определите изначальное условие для проявления и фиксации проблемы:
а) намерение произвести изменения в соответствии с целями организации;
б) несоответствие имеющегося положения дел - необходимому, определяемому целями организации;
в) конфликтная ситуация, снижающая эффективность работы персонала.

4. Каковы цели анализа внутренней среды организации в процессе выявления проблемы?
а) оценка сильных и слабых сторон организации;
б) определение ключевых факторов успеха;
в) определение виновников возникшей проблемы.

5.Каковы цели анализа внешней среды организации в процессе выявления проблемы?
а) оценка сильных и слабых сторон организации;
б) определение виновников возникшей проблемы;
в) определение ключевых факторов успеха.

6. Каким требованиям должны отвечать критерии, используемые для выбора оптимального варианта решения проблемы?
1-измеримость;
2-объективность;
3-оценка возможных экономических последствий принимаемого решения в коротком и длительном периодах, исходя из целей организации;
4-соответствие системе целей организации;
5-доступность исходных данных;
6-гибкость;
7-соответствие особенностям личности руководителя;
8-соответствие корпоративной культуре организации.

7. Какова должна быть последовательность шагов в процессе принятия и реализации решения?
1-постановка проблемы;

2-сбор информации;
3-формулировка альтернативных решений;
4-выбор оптимального решения;
5-оценка процесса решения проблемы;
6-определение критериев выбора;
7-конкретизация решения для исполнителей;
8-определение стандартов и ограничений;

ТЕМА 7. ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ РАБОЧЕЙ КОМАНДЫ

Важно не то место, которое мы занимаем,
а то направление, в котором мы движемся
Л.Н. Толстой

Вопросы темы:
1.Характеристика высокоэффективных организаций. Высокоэффективный руководитель. Рабочая команда.
2.Принципы создания эффективной команды.
3.Требования, предъявляемые кандидатам при формировании управленческих команд.

Цели изучения темы:
 усвоить понятия: высокоэффективная организация, высокоэффективный руководитель, рабочая команда, управленческая команда;
 понимать основные принципы создания эффективной команды: безопасность, индивидуальность, сопричастность, преданность;
 знать факторы, определяющие успех рабочей команды;
 знать суть процесса создания эффективной команды;
 знать качества, необходимые для управления другими.

Ключевые слова: управление, система, персонал, управление персоналом, высокоэффективная организация, высокоэффективный руководитель, рабочая команда, управленческая команда.

7.1. Характеристика высокоэффективных организаций. Высокоэффективный руководитель. Рабочая команда

Показатели высокоэффективных организаций
1.Четкое, хорошо разработанное видение (миссия) цель.
2.Крепкое руководство.
3.Сплоченная рабочая сила.
4.Уполномоченные, заинтересованные люди.
5.Фокус на развитие человеческого потенциала.

Качества высокоэффективного руководителя
1.Полностью предан организации.

2.Технически компетентный.
3.Внушает уверенность своим подчиненным.
4.Искренне беспокоится и заботится о подчиненных.
5.Устанавливает приоритеты - объясняет всем членам коллектива.
6.Рискует, но просчитывает.
7.Учится на ошибках.

Характеристика рабочей команды

 Маленькая группа людей с дополнительной квалификацией, преданных общей цели и поставленным задачам, за решения которых они считают себя ответственными.
 Широкое разнообразие возможных типов: производственные команды, обслуживающие, команды по развитию товара, и т. п.
 Задача - удовлетворить клиента.

7.2. Принципы создания эффективной команды

В каждом человеке - солнце, только дайте ему светить
Сократ

Цель формирования команды - эффективный труд, как отдельных подразделений, так и организации в целом.

Принципы создания эффективной команды - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.
 Безопасность. В команде ее участники чувствуют себя в безопасности. Чувствуют, что о них заботятся.
 Индивидуальность. Команда признает и поощряет индивидуальные особенности своих членов.
 Сопричастность. Участники разделяют чувство гордости за совместные достижения.
 Преданность. Каждый из членов команды чувствует свою ответственность за достижение общих целей.

Принципы, используемые некоторыми американскими и японскими корпорациями:
 пожизненный найм;
 контроль, основанный на доверии;
 консенсуальное принятие решений, т.е. одобрение решений большинством.

Почему люди вступают в команду?

 Команда дает психологические и материальные преимущества. Чем полнее команда удовлетворяет потребности своих членов, тем она крепче и жизнеспособнее.
 Внешний мир считает команду более мощной и влиятельной социальной единицей, чем отдельную личность.

Факторы, определяющие успех рабочей команды

 Целесообразный подбор ее членов и активное их участие в общем деле.

 Подготовка к успеху.
 Развитие умения руководить у членов команды.
 Вознаграждение за общую работу команды.
 Команда должна поставить четкие задачи, разработать реальные планы, общаться точно и ясно.
 Совместная разработка групповых норм, поведенческих стандартов.

Как создать эффективную команду?

1. Установите ясные цели. Цель должна быть вызовом, а критерии ее достижения понятными.
2. Начинайте с малого. Люди предпочитают идеи, в которых они могут разобраться. Успех укрепляет доверие и создает основу для нового успеха.
3. Добейтесь согласия всех членов команды, прежде чем начать действовать. Причастность возрастает на основе подлинного понимания. Без согласия почти ничего нельзя изменить. Достижение согласия требует времени.
4. Советуйтесь часто и искренне. Люди могут сказать много ценного. Кроме того, этим вы укрепляете согласие
5. Сочетайте создание рабочей команды с организационной работой. Разработайте новую организационную структуру, положения, должностные инструкции. Используйте регулярные заседания и обычные коллективные задания.
6. Смело встречайте сложные проблемы. Старайтесь решать сложные проблемы в первую очередь.
7. Делегируйте полномочия. У людей разные сильные стороны и опыт. Делегирование полномочий обычно означает индивидуальное развитие.
8. Поощряйте творческую инициативу. Новые идей порождают дальнейшее творчество.
9. Учитесь на ошибках. Признавайте свою неправоту. Регулярно анализируйте ход дела. Поощряйте обратную связь.

7.3. Требования, предъявляемые кандидатам при формировании управленческих команд

Один ум хорошо, а два лучше

Процесс создания команд является достаточно сложным и длительным кадровым процессом. Рассчитывать на быстрый подбор кандидатов, полностью удовлетворяющих всем требованиям, вряд ли возможно.

Команду целесообразно формировать из сотрудников организации. Они знают специфику работы, и их самих хорошо знает коллектив.

Основные требования к кандидатам в команду можно отнести к двум группам: высокий уровень профессиональной квалификации, личностные характеристики кандидатов. Многолетний опыт зарубежных и отечественных фирм показывает, что целесообразно в команду подобрать двух-трех ключевых специалистов с приемлемыми личностными характеристиками, но исходя из высоких профессиональных требований.

Для подбора остальных членов команды уместно использовать технологию **«чистого листа»:** кандидаты отбираются исходя из высоких требований к личностным характеристикам. Считается, что организации выгоднее самой довести их до требуемого профессионального уровня с учетом свойственной ей специфики. Такие сотрудники более преданны данной организации.

Понятно, что особую значимость для успешной организации представляет высокоэффективная управленческая команда.

Важно учесть, что формирование производственных и целевых интеллектуальных команд может производиться официально и достаточно открыто. Создание же управленческих команд правильнее проводить без излишнего ажиотажа и открытости.

Сегодня сформировалось определенное преставление о тех навыках и умениях, которыми в профессиональном плане должны обладать (стремиться осваивать) потенциальные кандидаты в управленческие команды в любой сфере жизнедеятельности общества - от малого бизнеса до политической партии.

1. Навыки системного мышления и владения ситуационным анализом.

Эти навыки необходимы для анализа, планирования своей деятельности в условиях ограниченной определенности и постоянных перемен во внешней среде.

Наиболее значимые из них:

- умение находить главную информацию по технологиям, методам, рыночной конъюнктуре, потенциальным конкурентам и т. п.;
- умение системно анализировать имеющуюся информацию с целью формирования определенных прогнозов, стратегий действий, выработки новых направлений деятельности;
- умение оценивать риски возможных действий, объективно анализировать достоинства и недостатки различных вариантов развития событий.

2. Коммуникативные умения.

Среди них следует выделить:

- умение создавать атмосферу доверия, ценить идеи, выдвигаемые другими, вовлекать коллектив в активную работу, не замыкая все задачи на себя;
- умение формировать мотивационные стимулы для сотрудников, обеспечивая их ресурсами, обратной связью, обучением и тренингом, необходимыми для их личностного и профессионального роста;
- умение ясно и убедительно аргументировать свои предложения и предложения других, направленные на рациональный способ достижения ценного конечного продукта деятельности.

3. Лидерские способности.

Выявляются следующие качества:

- умение четко определить наиболее рациональный вариант действий и увлечь других своей уверенностью в успехе выбранного пути;

 умение наладить бесконфликтное партнерское взаимодействие с окружающими;
 способность брать на себя ответственность за достижение поставленных целей, преодолевая внешние трудности и бюрократические барьеры.

Создание управленческой команды - кропотливый и психологически «тонкий» процесс, но он является стержневым в общей стратегии устойчивого развития организации.

Вопросы для повторения

1. Дайте характеристику основным показателям высокоэффективной организации.
2. Какие качества характерны для высокоэффективного руководителя?
3. Что, прежде всего, характерно для членов команды?
4. Почему люди вступают в команду?
5. Раскройте суть основных принципов создания эффективной команды: безопасность, индивидуальность, сопричастность, преданность.
6. Какие факторы определяют успех рабочей команды?
7. Как создать эффективную управленческую команду?
8. Каким требованиям должен соответствовать кандидат в управленческую команду?

Практическое задание

1.Сформулируйте основные профессиональные и личностные качества, которые, на Ваш взгляд, должны иметь члены «идеальной» управленческой команды предприятия по эксплуатации и техническому обслуживанию специального транспорта.

2. Сформулируйте основные профессиональные и личностные качества, которые, на Ваш взгляд, должны иметь члены «идеальной» управленческой команды индивидуального предприятия по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей (автомастерской).

ТЕСТ к теме 7

1. Что характерно для высокоэффективных организаций?
   1. Четкое, хорошо разработанное видение (миссии) цели.
   2. Крепкое руководство.
   3. Высококвалифицированный персонал.
   4. Сплоченная рабочая сила.
   5. Уполномоченные, заинтересованные люди.
   6. Фокус на развитие человеческого потенциала.

2. Высокоэффективный руководитель тот, кто:
   1. Полностью предан организации.
   2. Технически компетентный.
   3. Внушает уверенность своим подчиненным.

4. Искренне беспокоится и заботится о подчиненных.
5. Устанавливает приоритеты и объясняет их всем членам коллектива
6. Рискует, но просчитывает.
7. Учится на чужих ошибках.

3. Рабочая команда – это …
1. Группа людей объединенных общей целью и производственными задачам, за решения которых они несут коллективную ответственность.
2. Группа людей с дополнительной квалификацией, преданных общей цели и поставленным задачам, за решения которых они считают себя ответственными.
3. Группа людей объединенных общей целью и управленческими задачам, за решения которых они считают себя ответственными.

4. Чем привлекательна работа в команде для работников организации?
1. Команда дает психологические преимущества.
2. Команда дает материальные преимущества.
3. Команда удовлетворяет потребности своих членов.
4. Внешний мир считает команду более мощной и влиятельной социальной единицей, чем отдельную личность.

5. Какие факторы определяют успех рабочей команды ?
1. Целесообразный подбор членов команды.
2. Активное участие всех в реализации общих целей.
3. Подготовка каждого к успеху.
4. Развитие умения руководить у членов команды.
5. Вознаграждение за общекомандный результат.
6. Команда ставит четкие цели, разрабатывает реальные планы.
7. Члены команды общаются точно и ясно.
8. Совместная разработка групповых норм, поведенческих стандартов.

6. Что способствует созданию эффективной команды?
1. Ясные цели, понятные критерии ее достижения.
2. Согласие всех членов команды.
3. Участие в поиске решений.
4. Совместная разработка новой организационной структуры, должностных инструкций.
5. Решение сложных проблем в первую очередь.
6. Делегирование полномочий.
7. Поощрение творческой инициативы.
8. Признание своих ошибок, поощрение обратной связи.
9. Стимулирование членов команды.

7. Какова основная цель формирования команды?
1. Эффективный труд отдельных подразделений, организации в целом.

2. Эффективный труд каждого члена в коллективе организации.
3. Эффективный труд управленческого звена организации.

ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

Если мы не можем изменить ситуацию,
то необходимо изменить свое отношение к ней.

Вопросы темы:
1. Понятие конфликт. Типы конфликтов и причины их возникновения.
2. Методы и стили разрешения конфликтов.
3. Закон третьей стороны.
4. Стресс и управление им.

Цели изучения темы:
 усвоить понятия: конфликт, функциональный конфликт, дисфункциональный конфликт, внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, межгрупповой конфликт, конфликт между личностью и группой, стресс;
 знать основные причин и последствия конфликтов;
 знать основные методы и стили разрешения конфликтов;
 уметь определять причину и разрешать конфликты;
 знать основные причины и последствия стрессов;
 уметь оказывать первую помощь при остром стрессе;
 уметь определять свою предрасположенность к стрессу.

Ключевые слова: конфликт, функциональный конфликт, дисфункциональный конфликт, внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, межгрупповой конфликт, конфликт между личностью и группой, стресс.

8.1. Понятие «конфликт». Типы конфликтов и причины их возникновения

Конфликт — это ситуация, когда отсутствует согласие между двумя или более сторонами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, и мешает другой стороне делать то же самое.

Конфликт — явление нежелательное, его необходимо, по возможности, предупреждать либо немедленно решать. Однако в некоторых ситуациях конфликт способствует выявлению разнообразных точек зрения, обнаружению созревающих проблем. Конфликт создает условия для принятия более эффективных решений группой, дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Конфликт может быть ***функциональным*** и вести к повышению эффективности деятельности организации. Или он может быть ***дисфункциональным*** и приводит к снижению личной удовлетворенности и эффективности работы организации.

Функциональные последствия конфликта:

1. Люди чувствуют свою причастность к решению проблемы, что уменьшает трудности в реализации решения.
2. Стороны, как правило, расположены к сотрудничеству в будущем.
3. Конфликт может уменьшить синдром покорности руководителю.
4. Может расшириться набор альтернативных вариантов решения проблемы.
5. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении решения еще до того, как оно начнет выполняться.

Дисфункциональные последствия конфликта:

1. Неудовлетворенность, рост текучести кадров, снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами.
4. Представление о другой группе как о "враге", представление о своих целях как положительных, а о целях другой стороны — как отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими.
6. Придание большего значения "победе" в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Характер конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют. А для этого нужно уметь различать типы конфликтов и понимать причины их возникновения.

Типы конфликтов.

Внутриличностный конфликт, когда к одному человеку предъявляются взаимоисключающие требования.

Причины:

- противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат работы;
- противоречивые требования, предъявляемые к одному и тому же человеку;
- нарушение принципа единоначалия;
- производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями;
- рабочая перегрузка или недогрузка;
- низкая степень удовлетворенности работой;
- малая уверенность в себе и организации;
- стресс.

Межличностный конфликт.

Причины:

- ограниченные ресурсы;

 столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются в корне.

Конфликт между личностью и группой.

Причины:

 ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности;

 личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы.

Межгрупповой конфликт

Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Причины:

 неформальные организации считают, что руководитель относится к ним несправедливо. Они могут крепче сплотиться и попытаться "рассчитаться" с ним снижением производительности труда. Разногласия между линейным и штабным персоналом. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. Они могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея закончится провалом;

 различие целей функциональных групп внутри организации. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

Выделим наиболее общие причины конфликтов в коллективе и рассмотрим их.

Различия в целях.

Возможность возникновения конфликта увеличивается по мере специализации подразделений. Специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут стремиться уделять большее внимание их достижению, чем достижению целей всей организации.

Распределение ресурсов.

Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач.

Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Причиной конфликта между линейным и штабным персоналом будет взаимозависимость производственных отношений.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта, такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации.

Различия в представлениях и ценностях.

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта.

Различия в манере поведения и жизненном опыте.

Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и готовы оспаривать каждое слово. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Неудовлетворительные коммуникации.

Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других.

Например, если руководство не сможет убедить подчиненных в том, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не "выжимать соки" из рабочих, а увеличить прибыль компании и укрепить ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы.

Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт: неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать и довести до сведения подчиненных точное описание их должностных обязанностей.

8.2. Методы и стили разрешения конфликтов

Четыре основных метода разрешения конфликта:

1. Разъяснение требований к работе.

В процессе разъяснения должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

2. Использование координационных и интегральных механизмов.

Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого.

3. Установление общеорганизационных комплексных целей.

Эффективное осуществление общих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направит усилия всех участников на достижение общей цели.

4. Использование системы вознаграждений.

Стимулирование персонала может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией. При умелом влиянии на поведение людей возможна профилактика конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения поощряла ***конструктивное поведение*** отдельных лиц или групп.

Межличностные стили разрешения конфликтов (К.Томас, Р.Килменн):

- приспособление, уступчивость;
- уклонение;
- противоборство;
- компромисс;
- решение проблемы (сотрудничество).

Основу классификации составляют два независимых параметра:

1- степень реализации собственных интересов;

2 - уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Методика разрешения конфликта через решение проблемы:

1. Определить проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того как проблема определена, определить решения, которые приемлемы для обеих сторон.

3. Сосредоточить внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создать атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создать положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

8.3. Закон третьей стороны

Для того, чтобы конфликт существовал,
в любой ссоре должна присутствовать
неизвестная третья сторона.

Хотя общепризнанное убеждение состоит в том, что для драки нужны двое, однако обязательно должна существовать третья сторона, которая и доводит дело до действительного конфликта. Скрытая третья сторона, которая как временами кажется, поддерживает лишь одного из противников, и является подлинным подстрекателем конфликта. С точно обнаруженной третьей стороной обычно не воюет ни одна из конфликтующих сторон.

Когда оба конфликтующих найдут третью сторону и обнаружат доказательства - ссоре наступит конец. Если третья сторона определена не верно, то тогда в дальнейшем ссор будет еще больше.

Супружеские конфликты - обычное явление. Браки можно спасти, если обе стороны действительно проанализируют факты и обнаружат того человека, который был причиной конфликтов. За весь период супружеской жизни третьих сторон может оказаться несколько, но только одна действует в каждый отдельно взятый момент.

Ссоры между конкретным человеком и организацией почти всегда вызваны третьей стороной: третьим человеком либо третьей группировкой. Представители организации должны встретиться с человеком и выявить третью сторону, раскрывая друг перед другом все те данные, которыми кто-то снабжал каждую из сторон. Для того, чтобы добиться успеха, стороны должны вести разговор только о людях.

Не существует конфликтов, которые нельзя было бы разрешить, за исключением тех случаев, когда действительно подстрекатели остаются в тени. *Этот закон стоит знать.* Им стоит пользоваться в любой ситуации, если стороны стремятся к миру. Конечно, конфликт может быть спровоцирован неблагоприятными обстоятельствами. Однако такие обстоятельства обычно исправимы путем обсуждения, при условии, что третья сторона не подстегивает конфликт.

При намерении разрешить конфликт важно учитывать такой фактор, как *ложные сообщения.* Причины, по которой ложные сообщения осуществляются, могут быть связаны с желанием отвести от себя подозрение в допущенной ошибке (страх). Другой случай, когда третья сторона просто

распространяет слухи и обвинения по злобе или даже по более порочным причинам.

Бывают также *ложные восприятия.* Человек видит вещи, которых на самом деле не существует, и сообщает о них как о «фактах».

Третья сторона может иметь такие признаки:

1. Этот человек сам совершал ошибки.
2. Он яростно оспаривал любые сообщения о его причастности к конфликту.
3. Одержимо все меняет, заступая на новый участок работы.
4. Многие сотрудники по той или иной причине покидали его участок.

Что предпринять лицу, обладающему властью?

1. Путем личного расследования доказать, что обвинение не является результатом происков некой третьей стороны.
2. Получив обвинение или «доказательство», руководитель должен проверить: не является ли оно ложным сообщением или ложным восприятием.
3. Все расследования должны включать в себя предъявление обвинений и, по возможности, очную ставку с обвинителем - перед тем, как предпринять те или иные дисциплинарные действия или наложить взыскания.

Как найти третью сторону?

Третья сторона это тот, кто создает посредством ложных сообщений раздоры между двумя людьми, человеком и группой или между группами.

Чтобы найти третью сторону, необходимо задать тем, кто вовлечен в конфликт, вопросы:

1 а. Говорили ли вам, что к вам кто-то плохо относится?

1 б. Что было сказано?

1 в. *Кто* это сказал?

2 а. Говорили ли вам, что некто плохой человек?

2 б. Что было сказано?

2 в. *Кто* это сказал?

3 а. Говорили ли вам, что некто поступает неправильно?

3 б. Что было сказано?

3 в. *Кто* это сказал?

4 а. Говорили ли вам, что какая-то группа плохая?

4 б. Что было сказано?

4 в. *Кто* это сказал?

У этих вопросов должен быть ограничитель (например, «На вашей работе?», или «В вашей супружеской жизни?»).

8.4. Стресс и управление им

Пребывай всегда в добром умонастроении
и избегай дурного и печального расположения духа.
Леонардо да Винчи.

Стресс (англ. - туго натянуть) - психофизиологическое состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий, т.е. в экстремальных для него ситуациях.

Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Только чрезмерный стресс создает проблемы для работников и организаций.

Признаки стрессового напряжения

1. Невозможность сосредоточиться на чем-то.
2. Слишком частые ошибки в работе.
3. Ухудшение памяти.
4. Слишком часто возникает чувство усталости.
5. Очень быстрая речь.
6. Мысли часто улетучиваются.
7. Довольно часто появляются боли (голова, спина, область желудка).
8. Повышенная возбудимость.
9. Работа не доставляет прежней радости.
10. Потеря чувства юмора.
11. Резко возрастает количество выкуриваемых сигарет.
12. Пристрастие к алкогольным напиткам.
13. Постоянное ощущение недоедания.
14. Пропадает аппетит - вообще потерян вкус к еде.
15. Невозможность вовремя закончить работу.

Если мы обнаружили у себя признаки стрессового напряжения организма, то необходимо внимательно изучить его причины.

Причины стрессового напряжения.

1. Гораздо чаще вам приходится делать не то, что хотелось бы, а то, что нужно, что входит в ваши обязанности.
2. Вам постоянно не хватает времени - не успеваете ничего сделать.
3. Вас что-то или кто-то подгоняет, вы постоянно куда-то спешите.
4. Вам начинает казаться, что все окружающие зажаты в тисках какого-то внутреннего напряжения.
5. Вам постоянно хочется спать - никак не можете выспаться.
6. Вы видите чересчур много снов, особенно когда очень устали за день.
7. Вы очень много курите.
8. Потребляете алкоголя больше, чем обычно.
9. Вам почти ничего не нравится.
10. Дома, в семье, у вас постоянные конфликты.
11. Постоянно ощущаете неудовлетворенность жизнью.
12. Влезаете в долги, даже не зная, как с ними расплатиться.
13. У вас появляется комплекс неполноценности.

14. Вам не с кем поговорить о своих проблемах, да и нет особого желания.
15. Вы не чувствуете уважения к себе - ни дома, ни на работе.

Причины стресса можно сгруппировать следующим образом:

 организационные факторы — перегрузка, недогрузка, несогласованность, низкое качество плановых заданий;
 конфликт ролей, когда к работнику предъявляются противоречивые требования;
 неопределенность ролей в будущем;
 неинтересная работа;
 личностные факторы.

Различают физиологические и психологические реакции на стресс.

Исследования показывают, что к **физиологическим** проявлениям стресса относятся язвы, гипертония, мигрень, боль в спине, артрит, астма, боли в сердце. **Психологические** проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к общению и сексуальным отношениям.

Как понизить уровень стресса:

1. Разработать систему приоритетов в своей работе.
2. Научитесь говорить **«нет»,** когда нет больше сил взять еще работы.
3. Если руководитель настаивает на выполнении нового задания, спросите, какую работу вы должны отложить до завершения нового задания.
4. Наладьте хорошие отношения с руководителем.
5. Не занимайте обвинительно-агрессивной позиции.

Как управлять другими, достигая при этом высокой производительности труда и низкого уровня стресса?

1. Оцените способности, потребности и склонности ваших работников и попытайтесь выбрать объем и тип работы для них, соответствующие этим факторам. Как только они продемонстрируют успешные результаты при выполнении этих задач, повысьте им рабочую нагрузку, если они того желают. В подходящих случаях делегируйте полномочия и ответственность.
2. Разрешайте вашим работникам отказываться от выполнения какого- либо задания. Если необходимо, чтобы они выполнили это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе, чтобы дать необходимое время и ресурсы для выполнения дополнительного задания.
3. Четко опишите конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий. Используйте двустороннюю коммуникацию и информацию своих подчиненных (обратную связь).
4. Используйте стиль лидерства по ситуации.
5. Обеспечьте надлежащее вознаграждение за эффективную работу.
6. Выступайте в роли наставника по отношению к вашим подчиненным, развивая их способности и обсуждая с ними сложные вопросы.

Как определить свою предрасположенность к стрессу?

Ответив на приведенные ниже вопросы (возможные варианты ответов: "никогда", "изредка", время от времени", "часто", "очень часто"), можно определить, предрасположены вы к стрессу или нет.

1. Часто ли вы переедаете?
2. Сколько потребляете алкоголя?
3. Много ли курите?
4. Спрашиваете ли вы себя (по крайней мере иногда), стоит ли вообще жить?
5. Считаете ли вы, что ведете неправильный образ жизни?
6. Чувствуете ли вы себя виноватым, когда ничего не делаете дома - только отдыхаете, спите, смотрите телевизор?
7. Кажется ли вам порой предстоящее изменение в жизни непреодолимым препятствием?
8. Считаете ли вы себя пессимистом?
9. Не кажется ли вам, что вы потеряли контроль над своей жизнью?
10. Ощущаете ли вы напряжение в конфликтных ситуациях на работе или дома?
11. Испытываете ли вы ощущение безнадежности, если у вас что-то не получается?
12. Чувствуете ли вы сильное напряжение при возникновении непредвиденных ситуаций?
13. Защищаете ли вы свою точку зрения от нападок других людей?
14. Считаете ли вы причиной неудачи других людей или какие-то не зависящие от вас обстоятельства?
15. Берете ли вы на себя ответственность за успехи или неуспехи в своей жизни?
16. Часто ли у вас бывает плохое настроение?

Правильные, честные ответы на эти вопросы позволят взглянуть на себя со стороны, по- новому оценить свои мысли, ощущения и некоторые элементы своего поведения. И если вдруг окажется, что на большинство ответов вы ответили "часто" или "очень часто", значит, вам надо быть предельно внимательным к себе, ибо до стресса, что называется, рукой подать.

Первая помощь при остром стрессе.

Противострессовое дыхание. Медленно выполняйте глубокий вдох через нос. На пике вдоха на мгновение задержите дыхание, после чего сделайте выдох как можно медленнее. Постарайтесь представить себе, что с каждым глубоким вдохом и продолжительным выдохом вы частично избавляетесь от стрессового напряжения.

Минутная релаксация. Расслабьте уголки рта, увлажните губы. Расслабьте плечи. Сосредоточьтесь на выражении своего лица и положении тела: помните, что они отражают ваши эмоции, мысли, внутреннее состояние.

Инвентаризация. Оглянитесь вокруг и внимательно осмотрите помещение, в котором вы находитесь. Обращайте внимание на мельчайшие детали, даже если вы их хорошо знаете. Медленно, не торопясь, мысленно "переберите" все предметы один за другим в определенной последовательности. Постарайтесь полностью сосредоточиться на этой "инвентаризации". Говорите мысленно самому себе: "Коричневый

письменный стол, белые занавески, красная ваза для цветов" и т.д. Сосредоточившись на каждом отдельном предмете, вы отвлечетесь от внутреннего стрессового напряжения.

Прогуляйся. Если позволяют обстоятельства, покиньте помещение, в котором у вас возник острый стресс. Перейдите в другое помещение или выйдите на улицу, где сможете остаться наедине со своими мыслями. Разберите мысленно это помещение (если вы вышли на улицу, то окружающие дома, природу)"по косточкам", как описано в пункте 3.

Физпауза. Встаньте, ноги на ширине плеч, наклонитесь вперед и расслабьтесь. Голова, плечи и руки свободно свешиваются вниз. Дыхание спокойно. Фиксируйте это положение 1-2 минуты, после чего очень медленно поднимайте голову (так, чтобы она не закружилась).

Труд. Займитесь какой-нибудь деятельностью - все равно какой: начните стирать белье, мыть посуду или делать уборку.

Музыка. Включите успокаивающую музыку, ту, которую вы любите. Постарайтесь вслушаться в нее, сконцентрироваться на ней (локальная концентрация). Помните, что концентрация на чем-то одном способствует полной релаксации, вызывает положительные эмоции.

Теперь, взяв себя в руки, вы спокойно можете продолжить прерванную деятельность.

Таблица 8.1- Выберите свой стиль жизни

Стрессовый стиль жизни	**Нестрессовый стиль жизни**
Испытывает хронический стресс	Допускает “творческий” стресс
Попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций	Имеет “пути спасения”, позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться
Тяжело преодолевает стрессовые межличностные отношения (например, трудности в семье, осложнение отношений с супругой, боссом, сотрудниками)	Отстаивает собственные права и потребности; устанавливает отношения взаимного уважения; тщательно выбирает друзей и завязывает взаимоотношения, которые являются ободряющими и спокойными
Участвует в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе	Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, которая обеспечивает подлинное вознаграждение
Испытывает постоянную нехватку времени, слишком много надо сделать за данный промежуток времени	Сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравновешиваются периодами “передышки”
Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий	Уравновешивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться
Обладает пагубными для здоровья привычками: курит, выпивает, испытывает недостаток физических упражнений	Сохраняет хорошую физическую форму, хорошо питается, очень редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет

Продолжение таблицы 8.1

Стрессовый стиль жизни	Нестрессовый стиль жизни
Поглощен одним видом жизненной деятельности (работой, общественной деятельностью, зарабатыванием денег, одиночеством или физической деятельностью)	Вкладывает энергию в различные виды деятельности, что в целом приносит чувство удовлетворения (в работу, общественную деятельность, отдых, уединение, культурные мероприятия, семью и близких знакомых)
Считает, что трудно просто хорошо провести время, расслабиться и насладиться какой-нибудь кратковременной работой	Находит удовольствие в простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдывать наигранное поведение
Воспринимает отношения между полами как неприятные, неблагодарные или общественно “запрограммированные” (например, путем интриг, стремления “заманить”)	Наслаждается полной и кипучей сексуально жизнью, прямо выражая свой “сексуальный аппетит”
Воспринимает жизнь как серьезную трудную ситуацию; отсутствует чувство юмора	Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора
Соглашается с выполнением угнетающих неблагодарных социальных ролей	Проводит жизнь, относительно свободную от ролей
Воспринимает тяжелые или стрессовые ситуации пассивно; страдает молча	Эффективно распределяет время, избегает напряженных ситуаций

Вопросы для повторения

1. Дайте характеристику функциональным и дисфункциональным последствиям конфликта.
2. Что является основной характеристикой конфликта?
3. В чем состоят преимущества и недостатки различных стилей поведения личности в конфликте?
4. Раскройте суть основных причин возникновения конфликтов.
5. Раскройте содержание закона третьей стороны.
6. В чем состоят особенности различных методов по решению конфликта?
7. В чем может заключаться роль руководителя при решении конфликта?
8. Дайте характеристику причин стрессового напряжения.
9. Как управлять другими, достигая при этом высокой производительности труда и низкого уровня стресса?
10. Какие действия помогут снять острый стресс?
11. Назовите основные группы источников стресса на работе.

Практическое задание

Рассмотрите конфликтные ситуации, возникающие между работниками фирмы в процессе их деятельности. Как бы Вы их разрешили? Что надо было сделать для предотвращения конфликтной ситуации?

1). Лето – это самая «жаркая» пора для фирмы. Начинается закупка товара на следующий сезон. В этот период возникает много дел требующих сверхурочной работы. По этой причине возникают разногласия между

сотрудниками по поводу рабочих и выходных дней (не могут договориться, когда кому работать, а когда отдыхать), из-за несходства характеров и нежелания уступить друг другу.
2). Обнаружена недостача денежных средств, руководитель незаслуженно обвиняет менеджера по продажам в недостаче, хотя потом выясняется, что начальник допустил ошибку в расчетах.
3). В связи с тем, что директору фирмы очень часто приходится ездить в командировки, полномочия директора выполняет его заместитель. Он любит, чтобы все было сделано как надо, строгий, любит придраться, использует строго приказной, не терпящий никаких возражений стиль. В отсутствии директора дает поручение сотруднику, не обращая внимание на то, что ему уже даны руководителем другие поручения. При возникновении конфликта с подчиненными, он навязывает им свое мнение и поступает так, как выгодно ему.
4). Менеджер по продажам Иванов И.И. увлекается баскетболом и является членом сборной команды города. По этой причине, Иванов И.И. часто просит отгулы; если руководитель уходит раньше, то он тоже покидает место работы и при этом перекладывает свои обязанности на других работников, обещая, что в последний раз. В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, сотрудники долгое время не решались высказать претензии своему начальнику к Иванову И.И.

ТЕСТ №1 к теме 8

1. Подберите определение к понятию «конфликт»:
А – это ситуация, когда отсутствует согласие между двумя или более сторонами. Каждая сторона делает все, чтобы было найдено компромиссное решение;
Б – это ситуация, когда отсутствует согласие между двумя или более сторонами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, и мешает другой стороне делать то же самое.
В - это наиболее острая ситуация, требующая разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сторон. Каждая сторона отказывается идти на определенные уступки взамен на частичные уступки со стороны оппонента.

2. Подберите характеристики, имеющие отношение к конфликту:
А – явление нежелательное, его необходимо, по возможности, предупреждать либо немедленно решать;
Б – способствует выявлению разнообразных точек зрения, обнаружению созревающих проблем;
В - создает условия для принятия более эффективных решений группой, дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.
3. К чему может привести дисфункциональный конфликт?

А – к снижению личной удовлетворенности;
Б – к повышению эффективности деятельности организации;
В – к снижению эффективности деятельности организации.

4. Какие последствия конфликта следует считать функциональными?
А - люди чувствуют свою причастность к решению проблемы, что уменьшает трудности в реализации решения;
Б - может расшириться набор альтернативных вариантов решения проблемы;
В - сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами.

5. Какие причины способствуют возникновению внутриличностного конфликта?
1). противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат работы;
2). противоречивые требования, предъявляемые к одному и тому же человеку;
3). нарушение принципа единоначалия;
4). производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями;
5). низкая степень удовлетворенности работой;
6). малая уверенность в себе и организации;
7). стресс.

6. Какие причины способствуют возникновению конфликта между личностью и группой?
А - столкновение личностей с различными чертами характера, взглядами и ценностями;
Б - ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности;
В - ограниченные ресурсы.

7. Укажите те проблемы передачи информации, которые могут вызвать конфликт:
1). неоднозначные критерии качества;
2). неспособность точно определить функции всех сотрудников и подразделений;
3). предъявление взаимоисключающих требований к работе;
4). неспособность руководителя разработать и довести до сведения подчиненных точное
описание их должностных обязанностей;
5). передача указаний в устной форме.

8. Укажите основные методы профилактики и решения конфликтов:
1 - разъяснение требований к работе;

2 - использование координационных и интегральных механизмов;
3 - установление общеорганизационных комплексных целей;
4 – принуждение к выполнению указаний руководителя.
5 - использование системы вознаграждений.

9. Укажите стили разрешения конфликтов, обеспечивающие снижение вероятности их возникновения:
а - компромисс; **б** - сглаживание; **в** - принуждение; **г** - уклонение; **д** - решение проблемы.

10. В чем заключается суть закона третьей стороны?
а - Для того, чтобы конфликт перестал существовать, в любой ссоре должна присутствовать третья сторона - посредник.
б - Для того, чтобы конфликт существовал, в любой ссоре должна присутствовать неизвестная третья сторона.
в - Для того, чтобы конфликт существовал, в любой ссоре должно присутствовать заинтересованное лицо.

ТЕСТ №2 к теме 8

1. Подберите правильное определение к понятию «стресс»:
А -психическое состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий, т.е. в экстремальных для него ситуациях;
Б -психофизиологическое состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий, т. е. в экстремальных для него ситуациях;
В - физиологическое состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий, т.е. в экстремальных для него ситуациях.

2. Укажите признаки стрессового напряжения:
А - невозможность сосредоточиться на чем-то, частые ошибки в работе;
Б - очень быстрая речь;
В - потеря чувства юмора;
Г - ощущение недоедания;
Д - невозможность вовремя закончить работу.

3. Укажите причины стрессового напряжения, вызванные :
А *- личностными факторами:*
Б *- организационными факторами:*
1). приходится делать не то, что хотелось бы, а то, что нужно;
2). постоянно не хватает времени - не успеваете ничего сделать;
3). постоянно что-то или кто-то подгоняет, куда-то нужно спешить;
4). постоянно ощущение неудовлетворенности жизнью;
5). тяготит комплекс неполноценности;
6). не с кем поговорить о своих проблемах, да и нет особого желания;

7). трудовая перегрузка или недогрузка;
8). несогласованность действий в общей работе;
9). низкое качество плановых заданий;
10). предъявление противоречивых требований - конфликт ролей;
11). неопределенность ролей в будущем.

4. Как понизить уровень стресса?
1). Разработать систему приоритетов в своей работе.
2). Научиться говорить **«нет»,** когда нет больше сил взять еще работы.
3). Наладить хорошие отношения с руководителем.
4). Занимать позицию, альтернативную обвинительно агрессивной.
5). Слушать рок - музыку.
6). Использовать физкультпаузу в своей работе.

5. Как управлять другими, достигая при этом высокой производительности труда и низкого уровня стресса?
1). Оценить способности, потребности и склонности работников и выбрать объем и тип работы для них, соответствующие этим факторам.
2). Делегировать в подходящих случаях полномочия и ответственность.
3). Позволить персоналу самостоятельно определять конкретные зоны их полномочий, ответственности и производственных ожиданий.
4). Использовать авторитарный стиль управления.
5). Обеспечить надлежащее вознаграждение за эффективную работу.
6). Требовать от подчиненных развивать необходимые способности.

6. Выберите признаки не стрессового стиля жизни:
1). Отстаивание собственных прав и потребностей; установление отношений взаимного уважения; тщательный выбор друзей; завязывание и поддержка отношений, которые являются взаимоприятными, ободряющими и спокойными.
2). Участие в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе.
3). Наличие "творческого" стресса.
4). Постоянная нехватка времени, слишком много надо сделать.
5). Опасные события уравновешены полезными целями и положительными событиями.
6). Обладать пагубными для здоровья привычками: курить, выпивать, избегать физических упражнений и физической нагрузки.
7). Заняться одним видом жизненной деятельности (работой, общественной работой, зарабатыванием денег, одиночеством или физической деятельностью).
8). Вкладывать энергию в различные виды деятельности, что в целом приносит чувство удовлетворения (в работу, общественную деятельность, отдых, уединение, культурные мероприятия, семью и близких знакомых).

9). Воспринимать жизнь как серьезную трудную ситуацию при полном отсутствие чувства юмора.
10). Находить удовольствие в простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдываться перед кем-либо.
11). Соглашаться с выполнением угнетающих, неблагодарных социальных ролей.
12). Эффективно распределять время, избегать напряженных ситуаций.

ТЕМА 9. ПОНЯТИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ «КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ»

Маленькие подарки поддерживают дружбу
Французская пословица

Вопросы темы:
1. Показатели качества трудовой жизни.
2. Японский опыт управления персоналом.

Цели изучения темы:
 усвоить понятия: качество, качество трудовой жизни, концепция «качества трудовой жизни», концепция гармоничного развития личности;
 знать основные показатели качества трудовой жизни;
 понимать значение высоких показателей качества трудовой жизни для развития персонала и организации в целом.

Ключевые слова: качество, качество трудовой жизни, концепция «качества трудовой жизни», концепция гармоничного развития личности.

9.1. Показатели качества трудовой жизни

Труд - источник богатства.
К. Маркс

Высокое качество трудовой жизни человека рассматривается как один из главных стимулов производительного труда.

Концепция «качества трудовой жизни» (quality of work life) разрабатывается зарубежными экономистами сравнительно недавно.

Сущность концепции заключается в определении совокупности показателей, характеризующих востребованные организационные, социальные и психологические условия труда, и оценке их влияния на конечные результаты производства.

На качество трудовой жизни влияют такие группы факторов, как:
 трудовой коллектив;
 оплата труда;
 рабочее место;
 руководство организацией;

 служебная карьера;
 социальные гарантии;
 социальные блага.

Трудовой коллектив характеризует социальную группу, в которой находится работник и принадлежность к которой будет составлять или предмет его гордости в лучшем варианте, или источник социальной неудовлетворенности — в худшем. При этом качество трудовой жизни будет характеризоваться психологическим климатом в коллективе, отношениями с администрацией, участием сотрудников в управлении и принятии решений, соблюдением регламентирующих документов (устав, правила, философия, положения), минимальными стрессами на работе и позитивной мотивацией сотрудников. Задача руководителя коллектива состоит в постоянном социологическом изучении мнения коллектива, учете индивидуальных особенностей личности сотрудников при планировании, поддержании правильной мотивации к труду и хорошего психологического климата.

Оплата труда является важнейшим мотивационным стимулом к труду. К показателям оплаты труда относят оклад (тарифную ставку), вознаграждение за конечный результат, премии по итогам квартала и года, премии за выслугу лет, по возрасту и такой чисто социологический показатель, как ощущение экономического благосостояния.

Рабочее место также является важным критерием оценки качества трудовой жизни. Такие показатели, как территориальная близость к дому, хороший офис, дизайн и мебель, современная оргтехника и хорошие эргономические и физиологические условия труда, приводят к экономии человеческой энергии и росту производительности труда. Человек хочет на работе ощущать личную безопасность. Он предпочитает пользоваться служебным транспортом (экономия времени и денег), иметь удобную или оплачиваемую автостоянку для транспорта. Дискомфортность условий труда заставляет людей искать более достойное место работы.

Руководство предприятия. К числу показателей данной группы относят доверие к руководителям со стороны сотрудников, хорошие отношения с начальником, соблюдение прав личности на работе, стабильную кадровую политику на предприятии, уважение к подчиненным и преданность руководства и сотрудников предприятию. Двойная мораль руководителей, значительная дифференциация в оплате труда высшего руководства и рядовых сотрудников, нестабильность в работе с персоналом, нарушение прав человека, сдача в аренду коммерческим фирмам производственных площадей, в то время как значительная часть коллектива частично занята, - вот далеко не полный перечень мер, разрушающих трудовой коллектив предприятия.

Служебная карьера через самомотивацию и самовыражение влияет на качество трудовой жизни. Среди качественных показателей можно выделить планирование служебной карьеры, поощрение обучения персонала, продвижение по заслугам, объективную аттестацию кадров, отсутствие апатии и застоя в движении персонала. взаимоотношения с коллегами.

Важно, чтобы реальная карьера и желания человека совпадали.

Социальные гарантии образуют важную сферу трудовой жизни. Это предоставление отпуска по графику, оплата больничных листов, выплата гарантированных пособий, страхование жизни сотрудников от несчастных случаев, различные компенсации за использование транспорта в служебных целях, предоставление квартиры или общежития для иногородних сотрудников.

Социальные блага являются своеобразным "пряником" за производительный труд и достижение результатов и также свидетельствуют о качестве трудовой жизни. Это выплата материальной помощи к отпуску, выдача фирменной одежды и обуви, оплата спортивно- оздоровительных услуг для сотрудников, премии к дням рождения, юбилеям и праздникам из фонда материального поощрения, предоставление льготных кредитов на жилье и транспорт.

В современных, эффективно работающих организациях все штатные сотрудники имеют равные права в получении большинства из перечисленных выше социальных благ и искренне благодарны администрации. На это выделяется до 10 % от фонда оплаты труда, причем эти расходы могут быть отнесены на себестоимость работ и услуг.

Качество трудовой жизни - важнейшее условие роста производительности труда и должно базироваться на росте материальных потребностей и концепции гармоничного развития личности: физиологического, психологического, социального, духовного.

9.2. Японский опыт управления персоналом

Можно дать совет,
но нельзя дать умение им пользоваться
Ф. Ларошфуко

Вопрос о том, какое управление персоналом эффективнее: японское, американское или европейское, не совсем правомерен. Поиски оптимальной модели могут идти только по пути взаимного обогащения. Организации, способные воспринимать новые формы и идеи, отказаться от чего-то традиционного, но мешающего развитию, получают преимущества.

Пример тому фирма «Сони», считающаяся лидером среди японских корпораций в сфере международной активности. В компании «Сони» работают 120 000 человек, из которых 55% — не японцы. Это максимальный показатель среди японских компаний. «Сони» выделяется и своей инновационной деятельностью. С ее именем связаны изобретения, «перевернувшие» мир бытовой электроники.

Специалисты считают, что одна из основных причин успехов «Сони» - особая стратегия менеджмента. *Сохранив все лучшее, что присуще японской системе, например, гарантии занятости, она попыталась вобрать в себя все наиболее ценное из западной модели.*

Так, официально, одним из основных критериев оценки работников в компании «Сони» является **творческая отдача.**

Уважение **индивидуальности** — одна из составляющих идеологии менеджмента «Сони». В компании считают, что переделывать иностранных служащих на свой лад, — по меньшей мере, нерационально.

Еще одно интересное новшество, которое первой стала внедрять «Сони». Это определение для каждого работника наиболее **подходящей для него сферы применения,** с учетом его интересов, способностей и склонностей. На практике это выглядит так. Кадровый департамент «Сони» распространяет информацию о всех вакантных местах в филиалах фирмы за рубежом. И любой сотрудник фирмы, независимо от его нынешнего положения, возраста и места пребывания может подать заявку на участие в конкурсе. Конкурс обычно проходит вечером или в выходные дни, чтобы начальство претендента не узнало о стремлении своего подчиненного поменять место работы. Если человек не проходит по конкурсу, это никак не сказывается на его дальнейшей службе, если проходит, то получает место, на которое претендовал. Чтобы восполнить его уход с прежней должности, объявляется новый конкурс.

Но слишком активное стремление сотрудников какого-либо подразделения к участию в подобных конкурсах служит для фирмы сигналом, свидетельствующим о недостатках в работе менеджера данного звена.

Традиционная для Японии система продвижения в зависимости от выслуги лет в «Сони» сохранена лишь частично, только до уровня помощников менеджеров среднего звена. Дальше продвинуться без экзамена и конкурса нельзя. Пожизненного найма в его классическом виде тоже нет: если работник работает плохо, то его несколько раз предупреждают, а потом увольняют. Но это происходит гораздо реже, чем в западных компаниях.

Все положительные черты японского менеджмента, такие, как **ориентация на команду, взаимопомощь, гибкость, неформальные определения рамок обязанностей и работы, взаимозаменяемости** в «Сони» сохраняются. Подобное сочетание позволяет фирме успешно выступать как на внутреннем японском, так и международном рынках.

В японских компаниях есть два отдела, которые по своим функциям и структуре не имеют точных аналогов в западных организациях. Один из них — отдел общих вопросов. Он занимается юридическими вопросами, внутренними отношениями, отношениями с акционерами, государственными учреждениями, торговыми ассоциациями и родственными компаниями, документацией.

Другой — отдел кадров, часто представляющий собой ответвления отдела общих вопросов и выделяющийся из него, когда компания достигает определенного размера. Он функционирует как центральное подразделение по всем кадровым вопросам.

Руководство кадрами в Японии — больше, чем просто одна из множества функций, характерных для любой деловой организации. По

значимости оно стоит в том же ряду, что и управление производством, сбытом и финансами. В нем проявляются корпоративная философия и своеобразная организация труда в частном секторе, которую можно обозначить термином «промышленная семейность». Промышленная семейность означает, что коммерческое или промышленное предприятие рассматривается не только как экономическое образование, но и (что еще важнее) как сообщество работающих здесь людей.

Свой нынешний и будущий общественный статус, равно как и возможности физического и духовного развития, во многом, а иногда и полностью, работники связывают со своей компанией, которая берет на себя заботу о людях, включая сферы, не связанные со службой.

Такая философия предпринимательства находит свое выражение в норме (по экономическим причинам она не всегда реализуется) долгосрочной занятости и том большом значении, которое придается стажу. Ни один член «семьи» при увольнении из компании не должен быть оставлен без заботы о его будущем, даже в тяжелые времена. Со старшими членами «семьи» обращаются более почтительно, чем с младшими, потому что длительный стаж указывает на верность компании и большой опыт: рабочий и жизненный.

Чтобы сплоченность в группе сохранялась и усиливалась, в ней должна постоянно поддерживаться гармония на всех уровнях. Вместо вердикта «вы правы, а он не прав» всегда следует искать компромисс. Собрания персонала проводятся не столько для принятия решения или информации о нем, сколько для поощрения участия в делах компании. Неформальные и частые контакты существенно помогают достижению консенсуса.

Поскольку от судьбы корпорации зависит судьба каждого, необходимо равное обращение со всеми. Равное — не значит одинаковое. В стране существуют социально принятые нормы, дифференцирующие людей по уровням формального образования, стажу, возрасту, посту и даже к полу. Все это учтено в стандартной системе зарплаты, которая охватывает всех постоянных работников. В японских компаниях обычно существует различие между двумя уровнями управления кадрами — уровнем компании и индивидуальным уровнем.

На уровне компании отдел кадров — центральное подразделение, занимающееся формальными аспектами управления кадрами. Кроме того, он всеми возможными способами помогает осуществлению этого руководства на индивидуальном уровне, на котором все и каждый — начальники, подчиненные и коллеги — должны заниматься личными и неформальными аспектами работы с кадрами, другими словами, гармонизацией межличностных отношений на местах.

Центральное положение отдела кадров организационно не зафиксировано. Его устанавливают сами работники. Обычно они исходят из того, что их наняли работать на благо компании, а не выполнять определенную работу. Это свидетельствует о преобладании групповой ориентации над индивидуальной. Они знают, что их будут переводить с

одной работы на другую, из одного отдела в другой, это будет изменять их статус в подразделенческой подгруппе и тот контроль, который подгруппа над ними осуществляет. Неизменным остается их членство в компании. В этом смысле они чувствуют постоянный контроль со стороны отдела кадров.

Отдел кадров отвечает за сбор данных о деятельности работника, уровне зарплаты, условиях труда и т. д. в родственных и других компаниях. Информацию получают в процессе личных контактов с коллегами из других компаний, а также посещая специализированные государственные учреждения и такие организации как Министерство труда, Японский центр производительности, секретариат торговой ассоциации и, в особенности, Японскую федерацию ассоциации нанимателей.

Планирование рабочей силы, тесно связано с планированием деятельности корпорации. В соответствии с нынешними условиями бизнеса считается достойным следующее:

- однажды нанятый не должен увольняться, за исключением экстраординарных обстоятельств;
- по достижении возрастного предела работник должен уйти на пенсию или быть переведен на временную работу.

Обычно в компаниях тщательно следят только за одним долгосрочным показателем — сбалансированной структурой рабочей силы. На это есть две причины. Первая — экономическая: каждый год определенное число работников уходит в отставку по достижении возрастного предела (когда они получают наивысшую зарплату). Это значительно сокращает расходы на зарплату, так как их заменяют неопытные выпускники школ, получающие меньше всех в компании. Вторая причина объясняется тем, что поддержание определенной возрастной структуры облегчает продвижение по службе.

Находясь в постоянном контакте с другими отделами и зная их ежегодные потребности, отдел кадров составляет прогнозы рабочей силы по всей компании на следующий бюджетный год. Для этого он должен рассчитать максимальное число новых выпускников, которые будут наняты, и их первоначальную зарплату. Отдел кадров прогнозирует предполагаемые расходы на оплату труда. Наконец, он выдвигает собственные бюджетные требования, из которых наибольших затрат требует набор рабочей силы, обучение и специальные расходы. Набор, обучение персонала, его продвижение, проведение дисциплинарных мер и увольнений, решение вопросов, связанных с оплатой и условиями труда, социальными выплатами, а также трудовыми отношениями, — прерогатива отдела кадров. Руководители подразделений могут вносить свои предложения, с ними консультируются до принятия решения.

Помимо установленных законом социальных благ (страховка по болезни, безработице и несчастному случаю на производстве) и пенсий по старости в японских компаниях существует множество других социальных программ. Жилище и общежития, возможности для отдыха и развлечений, культурные программы, кредиты на жилищное строительство, субсидии на

обеды и покупки в магазинах при компаниях — все эти программы централизованно осуществляет отдел кадров.

Отдел кадров занимается также всеми пособиями. Например, при территориальном переводе работника компании он субсидирует переезд всей семьи и подыскивает для нее жилье.

Идеальным для японской компании является набор постоянной рабочей силы из выпускников школ, которые бы оставались в компании до достижения предельного возраста. Критерии отбора соискателей скорее социальные, чем экономические. Японская компания обычно считает, что специализация и разделение труда, акцент на индивидуальную эффективность могут повредить эффективности компании в целом. Поэтому чаще всего поощряется именно групповая работа и сотрудничество с акцентом на интересы всей корпорации.

Набор работников ориентирован на удовлетворение общих интересов компании, а не на выполнение конкретной работы в конкретном месте. Новых сотрудников набирает компания, а не отдельный управляющий. В лучшем случае компания приглашает новых работников, обозначая широкий диапазон занятости: производство, сбыт, канцелярская работа и т. д. Даже когда работа становится ненужной, людей не увольняют. Компания обеспечивает им переобучение и переводит на другие места или в свои региональные отделения.

Выпускников школ, не имеющих опыта работы, набирают каждый год, чтобы компания могла доводить их до соответствующего уровня квалификации и усвоения культуры корпорации, сохранив возрастную структуру рабочей силы. Это важный показатель организационного динамизма, способности к техническому новаторству.

Большинство школ организуют для своих выпускников разъяснительные встречи и консультации, помешают на досках объявлений листовки компаний с предложениями о работе, готовят сведения о компаниях и дают свои рекомендации. Там, где это возможно и удобно, они приглашают представителей крупных предприятий и компаний для встреч с выпускниками, чтобы рассказать им о конкретной отрасли, проинформировать о компаниях.

Изучив личные дела соискателей и отобрав наиболее достойных, им предлагают написать сочинение и затем пройти первое собеседование. При удовлетворительных результатах, кандидаты допускаются ко второму собеседованию и иногда проходят тестирование. Некоторые компании проводят также групповые интервью, где претенденты обсуждают заданную тему с претендентами из других школ.

Многие компании придают первостепенное значение предварительным неформальным собеседованиям. Они проводятся в виде частных бесед между соискателями и старыми служащими из той же школы, которые работают в отделе кадров. Начиная со второго собеседования, в нем могут участвовать и другие непосредственные руководители, а в конце отборочных процедур — и высшие должностные лица.

После окончательного собеседования компания принимает предварительное решение о приеме на работу и оповещает принятых лично или через старого служащего. Такое предварительное решение требуется потому, что оно принимается за несколько дней до выпуска соискателя, и до формального приема на работу в апреле следующего года многое может случится.

Чтобы предварительно принятых не переманила другая фирма, компания поддерживает с ними контакт. Например, проводя встречи с работниками отдела кадров и другими работниками, а иногда и с руководящим составом фирмы.

У компании есть возможность применить санкции против тех школ, учащиеся которых регулярно нарушают предварительную договоренность.

Санкции заключаются в сокращении на следующий год числа приглашений для выпускников данной школы или даже полное прекращение набора ее выпускников.

Примечательно, что условия найма в процессе набора не обсуждаются. Компания представляет школе самые общие сведения о состоянии своих дел. В лучшем случае в информации указывается, что «оплата труда и его условия определяются правилами найма компании».

Вопросы для повторения

1. Раскройте суть и значение концепции «качества трудовой жизни».
2. Какие группы факторов влияют на качество трудовой жизни?
3. Какие показатели можно принять для оценки качества трудовой жизни в конкретном трудовом коллективе?
4. Каким образом оплата труда влияет на оценку качества трудовой жизни?
5. Почему «рабочее место» является важным критерием оценки качества трудовой жизни?
6. Какие стороны руководства организацией в значительной степени влияют на оценку качества трудовой жизни?
7. Каким образом служебная карьера влияет на оценку качества трудовой жизни?
8. Почему «социальные гарантии» и «социальные блага» являются важными для оценки качества трудовой жизни?
9. Что такое «качество трудовой жизни»?

Практические задания

1. Разработать и обосновать критерии качества трудовой жизни для работников транспортной отрасли.
2. Разработать предложения по использованию японского опыта управления персоналом на индивидуальном предприятии по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей (автомастерской).

ТЕСТ к теме 9

1. Какие группы показателей имеют отношение к качеству трудовой жизни?
   1). Трудовой коллектив;
   2). Социальные потребности;
   3). Оплата труда;
   4). Рабочее место;
   5). Руководство организацией;
   6). Социальные отношения;
   7). Служебная карьера;
   8). Социальные гарантии;
   9). Социальные блага.

2. Подберите определение к понятию «качество трудовой жизни»:
   1). Совокупность показателей, отражающая характер трудовой жизни коллектива;
   2). Совокупность показателей, отражающая характер трудовой жизни члена коллектива;
   3). Совокупность показателей, отражающая характер организации труда на предприятии.

3. В чем заключается сущность концепции качества трудовой жизни?
   1). В определении совокупности показателей, характеризующих востребованные организационные, социальные и психологические условия труда, и оценке их влияния на конечные результаты производства;
   2). В системе взглядов на характер условий труда персонала.

4. Что следует отнести к социальным гарантиям:
   1). Предоставление отпуска по графику;
   2). Оплата больничных листов;
   3). Выплата гарантированных пособий;
   4). Страхование жизни сотрудников от несчастных случаев;
   5). Выплата материальной помощи к отпуску;
   6). выдача фирменной одежды и обуви;
   7). Различные компенсации за использование транспорта в служебных целях;
   8). Предоставление квартиры или общежития для иногородних сотрудников.

5. Что следует отнести к социальным благам:
   1). Выплата материальной помощи к отпуску;
   2). Выдача фирменной одежды и обуви;
   3). Оплата спортивно-оздоровительных услуг для сотрудников;
   4). Премии к дням рождения, юбилеям и праздникам из фонда материального поощрения;

5). Различные компенсации за использование транспорта в служебных целях;

6). Предоставление квартиры или общежития для иногородних сотрудников;

7). Предоставление льготных кредитов на жилье и транспорт;

8). Страхование жизни сотрудников от несчастных случаев.

6. В чем заключается сущность концепции гармоничного развития личности?

1). Развитие профессионального, делового, социального потенциала персонала;

2). Развитие персонала физиологическое, психологическое, социальное, духовное.

Заключение

Трудовая деятельность человека стала объектом систематических исследований сравнительно недавно, со второй половины XIX века. Цель таких исследований, начатых американским инженером Ф. Тейлором, состояла первоначально в поиске рационального выполнения производственных операций. С начала XX века стали публиковаться статьи и книги по управлению производственными коллективами, обучению персонала, методам повышения производительности, улучшению условий труда, взаимоотношениям сотрудников предприятия.

Формирование наук о труде и персонале происходило как на основе эмпирических данных, так и в результате использования достижений экономической теории, математики, статистики, физиологии и психологии человека, социологии, права, технологии, организации производства. В 60-е годы XX века на развитие наук о персонале существенное влияние оказали исследования в области кибернетики, теории систем, вычислительной техники, с 70-х годов можно отметить усиление этического аспекта. Если на начальном этапе развития наук о труде и персонале преобладал технократический подход, и основное внимание уделялось методам увеличения производительности физического труда, то во второй половине XX века преобладает гуманистический подход, усиливается внимание к личности каждого сотрудника и условиям для проявления его творческих способностей.

На сегодняшний день существует достаточно большое количество научных дисциплин, связанных с организацией трудового процесса и работой персонала в организации. В частности, можно отметить такие дисциплины, как наука о безопасности труда и охране окружающей среды, трудовое право, управление персоналом. Кроме того, имеются различные представления о том, какие проблемы должна исследовать та или иная наука о труде и персонале.

Это свидетельствует о том, что наука, связанная с организацией работы персонала, находится на стадии формирования, но в её изучении и практическом использовании есть огромная необходимость.

Желаю успехов!

Список используемых источников

Основные источники:

1.Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/491094
2.Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/491093

Дополнительные источники:

1. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 212 с. — (Профессиональное образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/493082
2. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 175 с. — (Профессиональное образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/492505
3. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 328 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1834664
- 4.Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации: история, теория, практика : учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 256 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1843590.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ОТВЕТЫ НА ТЕСТЫ

	номер вопроса										
№ темы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	4 2 3 1 5	3	А В Г Б	А Б	А Г	А Б В					
2	Б В Г А	В	А	А	Б	А	А Б В				
3	1	1	Все (А-Е)	Б	1 2 4	Все (1-5)	1 4 2 5 6 7 3 8				
4	Б	Все (А-Е)	1-БАВД 2-ГЖЕ	А Б В Д Е Ж	1-Б 2-В 3-А	1-БВ 2-А	1-А 2-Б	4 5 6 8 9			
5	а в	в	а б	б в	а б	а б в	а	а б в	а б в	а	б в
6	а б в	в	б	а	в	Все (1-8)	1 2 5 3 7 6 8 4				
7	1 2 4 5 6	1 2 3 4 5 6	2	Все (1-4)	Все (1-8)	1 2 3 4 5 6 7 8	1				
8 №1	Б	Все (А-В)	А В	А Б	Все (1-7)	Б	1 2 3 4	1 2 3 5	а д	б	
8 №2	Б	Все (А-Д)	А:1-6 Б:7-11	1 2 3 5 6	1 2 5	1 3 5 8 10 12					
9	1 3 4 5 7 8 9	2	1	1 2 3 4 7 8	1 2 3 4 7	2					

Методическое издание

Вадим Николаевич Митягин

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ