

Министерство образования республики Беларусь  
Учреждение образования  
«Витебский государственный университет им. П. М. Машерова»  
Кафедра экономической теории

# **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

*Методические рекомендации*

для студентов 4 курса ИФ специальности

**1-23 01 12-04 Музейное дело и охрана историко-культурного наследия  
(культурное наследие и туризм)**

**Автор-составитель:**

Гращенко Т.М. - ст. преподаватели кафедры экономической теории  
УО «ВГУ им. П. М. Машерова»

*Витебск*  
*УО «ВГУ им. П.М. Машерова»*  
*2012*

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Учебная программа дисциплины</b> .....	3
<b>2. Конспект лекций</b> .....	7
2.1. Лекция 1. Корпоративная культура организации .....	7
2.2. Лекция 2. Основы управления персоналом .....	17
2.3. Лекция 3. Функции управления персоналом .....	23
2.4. Лекция 4. Руководство персоналом в организации .....	43
2.5. Лекция 5. Мотивация персонала .....	63
2.6. Лекция 6. Развитие персонала организации .....	71
2.7. Лекция 7. Деловая карьера .....	87
<b>3. Планы семинарских занятий</b> .....	99
3.1. Семинарское занятие по теме 1 .....	99
3.2. Семинарское занятие по теме 2 .....	100
3.3. Семинарское занятие по теме 3 .....	100
3.4. Семинарское занятие по теме 4 .....	101
3.5. Семинарское занятие по теме 5 .....	102
3.6. Семинарское занятие по теме 6 .....	103
3.7. Семинарское занятие по теме 7 .....	104
<b>4. Деловые игры</b> .....	105
4.1. Разработка концепции кадровой политики предприятия .....	105
4.2. Персонал фирмы .....	109
4.3. Изучение оценки личности .....	113
4.4. Ценностно-ориентационное единство трудового коллектива .....	115
4.5. Личный план карьеры .....	117
<b>5. Задания для самостоятельной работы</b> .....	118
<b>6. Вопросы к зачету</b> .....	120
<b>7. Рекомендуемая литература</b> .....	121

# Учебная программа дисциплины

Программа дисциплины «Корпоративная культура и управление персоналом» составлена в соответствии с государственным образовательным стандартом и учебными планами направлений и специальностей.

Данная дисциплина является одной из дисциплин социально-экономического цикла, способствующих повышению уровня экономической культуры будущих специалистов, формирующих у них знания, умения и навыки в области создания и развития корпоративной культуры организации и управления персоналом. Данная дисциплина отражает специфику управления персоналом на предприятиях отрасли, а также работу по повышению конкурентоспособности современных туристских предприятий.

**1.1. Цель изучения дисциплины:** формирование у студентов знаний в области современных методов и технологий разработки и внедрения корпоративной культуры в организации, подходов и инструментов управления персоналом, а также развитии способностей и навыков по прикладному использованию персонал-технологий.

## 1.2. Основные задачи:

- изложить студентам современные методы и технологии разработки и внедрения корпоративной культуры в организации;
- раскрыть методологические и методические основы управления персоналом на современном предприятии;
- определить место и роль управления персоналом в системе управления предприятием;
- раскрыть основные направления кадровой политики предприятия;
- ознакомить с современными методами управления персоналом и способами их эффективной оценки;
- формировать профессионально необходимые для специалиста знания, умения и навыки в области делового общения;
- способствовать овладению приемами повышения мотивации персонала в трудовой деятельности и конструктивного разрешения конфликтных ситуаций в коллективе;
- формировать навыки планирования и развития деловой карьеры;
- познакомить с требованиями к персоналу туристских предприятий, с квалификационными характеристиками персонала.
- сформировать у студентов ориентацию на непрерывное профессиональное и социальное развитие.

## 1.3. Формы организации учебного процесса:

Работа на практических занятиях должна организовываться с применением активных форм обучения. При их проведении можно использовать такие интерактивные формы и методы работы, как:

- деловые игры с анализом проблемных ситуаций;
- научно-проблемная дискуссия;
- анализ конкретных ситуаций;
- метод «Аквариум» для обучения навыкам группового анализа;
- метод «Творческая мастерская» для обучения навыкам интеллектуального сотрудничества;
- организация творческих этюдов в малых группах и другие методы.

Практическое занятие может проводиться в форме научно-практической конференции по актуальным проблемам курса: студенты готовят рефераты по заранее предложенным темам, обсуждение происходит в форме дискуссий, вопросов-ответов.

## 1.4. Средства обучения дисциплине

1. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги. В управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2002

2. Акунец, В. П. Управление персоналом: тесты, тренинги, деловые игры: Учеб.-метод. пособие к практическим занятиям / БНТУ - Мн.: БНТУ, 2003.
3. Веснин, В. Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие. - Москва: Проспект, 2007
4. Деловая игра «Разработка концепции кадровой политики предприятия»
5. Деловая игра «Персонал фирмы»
6. Деловая игра «Изучение оценки личности»
7. Деловая игра «Ценностно-ориентационное единство трудового коллектива»
8. Деловая игра «Ярмарка вакансий»
9. Тренинг «Внимательный собеседник»

### 1.5. Требования к результатам обучения

Предмет дисциплины «Корпоративная культура и управление персоналом» определяет процесс установления и реализации организационных возможностей предприятия на целевом рынке и факторы, его определяющие. Логика дисциплины строится на изучении и практическом использовании аналитических процедур, обеспечивающих рыночную ориентацию фирмы в условиях турбулентной среды.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

#### **Знать:**

- современные методы и технологии разработки и внедрения корпоративной культуры в организации;
- функции и элементы корпоративной культуры;
- основные подходы к управлению корпоративной культурой;
- содержание управления персоналом, его функции и методы;
- особенности кадровой работы на предприятии;
- методику планирования персонала на предприятии;
- методику проведения аттестации персонала;
- особенности управления персоналом в зарубежных компаниях.

#### **Уметь:**

- применять методы разработки корпоративной культуры;
- анализировать имидж организации;
- применять современные методы оценки персонала;
- анализировать и проектировать модель мотивации с учетом профессиональных и социально-психологических особенностей персонала;
- определять эффективность кадровой работы на предприятии.

#### **Иметь навыки:**

- планирования потребности и затрат на персонал;
- использования технологий отбора персонала и анализа заявительных документов;
- формирования кадрового резерва и планирования карьеры персонала.

В процессе изучения дисциплины решаются задачи обеспечения усвоения студентами необходимого комплекса теоретических знаний, опыта практической реализации основных принципов построения корпоративной культуры и управления персоналом, обучения методам выработки оптимальных управленческих решений в работе с персоналом. Программа дисциплины охватывает изучение ключевых аспектов корпоративной культуры и управления персоналом субъекта хозяйствования, в том числе роль и место управление персоналом в системе менеджмента современной организации, теоретические и прикладные аспекты разработки кадровой политики предприятия, технологии привлечения, адаптации и оценки персонала, принципы и методы развития и мотивации персонала.

Итогом изучения курса «Корпоративная культура и управление персоналом» являются знание целей, принципов, функций, элементов корпоративной культуры, ее роли в повышении конкурентоспособности белорусских предприятий, а также приемов и методов осуществления эффективной кадровой политики. Дисциплина «Корпоративная культура и управление персоналом» базируется на знаниях экономической теории, этики и логики.

Курс рассчитан на 34 учебных часа (16 лекционных, 14 семинарских занятий и 4 часа самостоятельной работы).

# Содержание учебного материала

## **Тема 1. Корпоративная культура организации**

Корпоративная культура и ее основные признаки. Функции корпоративной культуры. Национальные особенности культуры. Структурные элементы корпоративной культуры. Материальная культура организации, ее измерение и оценка уровня. Культура организации труда и производства. Культура условий труда, безопасность труда, их измерение и оценка уровня. Культура управления. Обобщенные индикаторы корпоративной культуры. Система фирменного стиля предприятия. Имидж организации. Типология корпоративных культур. Управление корпоративной культурой.

## **Тема 2. Основы управления персоналом**

Сущность управления персоналом. Основные понятия в управлении персоналом. Этапы развития управления персоналом. Актуальность управления персоналом. Современные направления развития управления персоналом. Концептуальные основы управления персоналом. Управление персоналом как научная дисциплина. Цели управления персоналом. Взаимосвязь задач управления персоналом и производственных задач. Эффективное управление персоналом и выживаемость организации. Структура концепции управления персоналом. Структура персонала. Понятия персонального и кадрового потенциалов. Кадровый потенциал службы управления персоналом. Кадровый цикл.

Основы стратегического управления персоналом. Факторы стратегического управления персоналом. Стратегия кадровой политики. Стратегия деловой активности. Взаимосвязь стратегии управления персоналом с миссией организации. Функции миссии. Развитие понятия миссии организации.

## **Тема 3. Функции управления персоналом**

Основы планирования персонала. Виды планирования персонала. Подразделы планирования персонала. Границы и особенности планирования персонала на предприятиях. Формирование резерва персонала. Критерии и виды резерва. Источники и технология. Модели должностей. Маркетинг персонала. Лизинг персонала. Контроллинг персонала.

Управление знаниями сотрудников. Функции управления знаниями. Управление знаниями как фактор успеха предприятия. Управление знаниями и корпоративная культура. Управление компетентностью организации.

## **Тема 4. Руководство персоналом в организации**

Методы подбора персонала. Инструменты приобретения персонала. Техника подбора персонала. Техника назначений. Техника подбора управленческой элиты — Assessment-Center. Построение системы управления персоналом.

Опрос персонала. Функции и цели опроса сотрудников. Разработка опросных листов. Техника постановки вопросов при работе с кандидатом на должность в процессе собеседования. Интервью как инструмент собеседования и отбора персонала. Ведение переговоров. Подготовка переговоров. Техника переговорного процесса. Когнитивная техника переговоров. Основы умения слушать.

Оценка персонала. Сущность и методы оценки должностей. Особенности оценки персонала. Основные проблемы традиционных методов оценки персонала. Критерии оценки работы персонала. Критерии и методы оценки руководителей.

## **Тема 5. Мотивация персонала**

Управление трудовой мотивацией. Мотивация и регулирование. Формы мотивации. Процесс мотивации. Содержательные теории мотивации. Иерархическая теория А. Маслоу. Двухфакторная теория Херцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания Врума. Интеграционная модель Портера-Лоулера. Мотивационные стратегии. Мотивационные методы.

## **Тема 6. Развитие персонала организации**

Современное понятие развития персонала. Задачи и методы развития персонала. Условия развития персонала. Элементы и этапы развития персонала.

Индивидуальное развитие персонала. Динамика требований к персоналу управления. Качества лидера. Развитие ответственности персонала. Стратегия индивидуального развития персонала. Групповое развитие персонала. Групповое самообучение.

Тенденции развития персонала. Организационное развитие. Новые концепции развития персонала. Стратегическое развитие персонала. Тенденции развития персонала.

Элементы развития персонала. Цели, методы и концепция развития персонала. Выявление и оценка потенциала персонала. Планирование преемственности персонала. Индивидуальные собеседования по развитию персонала. Аудит-менеджмент и развитие персонала. Определение необходимого уровня компетентности и квалификации персонала.

## **Тема 7. Деловая карьера**

Понятие деловой карьеры. Карьера как система. Планирование карьеры предприятием. Цели планирования и карьерная мотивация. Процесс планирования карьеры.

Индивидуальное планирование карьеры. Модель индивидуального планирования карьеры. Отличие карьеры современного предпринимателя от карьеры классического менеджера. Индивидуальный выбор карьеры. Личный план карьеры.

Карьерная политика личности. Карьероориентированное развитие личности. Проекты развития личности.

Карьера на европейских предприятиях. Предпосылки успешной карьеры евроменеджера. Факторы карьеры евроменеджера XXI века. Карьера без должности руководителя. Инструменты продвижения персонала западных фирм.

# Лекция 1. Корпоративная культура организации

## План:

1. Корпоративная культура, ее основные признаки и функции.
2. Структурные элементы корпоративной культуры
3. Типология корпоративных культур
4. Изменение корпоративной культуры
5. Имидж туристского предприятия как форма проявления корпоративной культуры

## 1.1. Корпоративная культура, ее основные признаки и функции.

**Корпоративная культура** – это система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям.

Корпоративная культура объединяет ценности и нормы, свойственные организации, стиль и процедуры управления, а также концепции технологического и социального развития. Корпоративная культура задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решений на каждом из уровней управления, возможности использования ресурсов организации в целом, ответственность, дает направления развития, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации членов с организацией. Под влиянием корпоративной культуры складывается поведение отдельных ее членов.

**В основе корпоративной культуры:** потребности личности и потребности организации. Не существует двух одинаковых культур организации, как и не бывает двух абсолютно одинаковых людей.

Результаты деятельности любой организации связаны с ее корпоративной культурой, которая в одном случае способствует выживанию, в другом – достижению наивысших результатов, в третьем – ведет к банкротству.

**К основным параметрам** корпоративной культуры относятся:

1. Акцент на внешних (обслуживание клиентов и т. п.) или внутренних задачах организации. Организации, ориентированные на потребности клиента, подчинившие им всю свою деятельность, имеют значительные преимущества в рыночной экономике, это повышает конкурентоспособность компании.
2. Направленность активности на решение организационных задач или на социальные аспекты ее функционирования. Один из вариантов социальной ориентации — устойчивое внимание организации к бытовым, личным проблемам работников.
3. Мера готовности к риску по внедрению нововведений. Мера ориентированности деятельности на инновационные процессы или стабилизацию.
4. Мера поощрения конформизма (изменение или оценка мнение индивида в направлении большего согласия с группой) или индивидуализма членов организации. Ориентация стимулирования на групповые или индивидуальные достижения.
5. Степень предпочтения групповых или индивидуальных форм принятия решений. Мера централизованности - децентрализованности принятия решений.
6. Степень подчиненности деятельности заранее составленным планам.
7. Выраженность сотрудничества или соперничества между отдельными членами и между группами в организации.
8. Степень простоты или сложности организационных процедур.
9. Мера лояльности членов к организации.
10. Степень информированности членов о том, какова их роль в достижении целей организации. Преданность членов «своей» организации.

Корпоративная культура имеет ряд специфических свойств. К **основным свойствам** культуры организации относятся:

1. **Совместная работа** формирует представления работников об организационных ценностях и способах следования этим ценностям.

2. **Общность.** Это означает, что не только все знания, ценности, установки, обычаи, но и многое другое используется группой для удовлетворения глубинных потребностей ее членов.
3. **Основные элементы культуры организации не требуют доказательств**, они сами собой понимаются.
4. **Иерархичность и приоритетность.** Любая культура предполагает ранжирование ценностей. Часто во главу угла ставятся абсолютные ценности, приоритетность которых безусловна.
5. **Системность.** Организационная культура является сложной системой, объединяющей отдельные элементы в единое целое.
6. **«Сила» воздействия организационной культуры определяется:**
  - *однородностью членов организации. Общность возраста, интересов, взглядов и т. п.;*
  - *стабильностью и продолжительностью совместного членства. Кратковременное членство в организации и постоянное изменение ее состава не способствуют освоению культурных особенностей;*
  - *характером совместного опыта, интенсивностью взаимодействия. Если члены организации совместными усилиями преодолевали реальные трудности, то сила воздействия организационной культуры выше.*

По отношению к организации культура выполняет ряд важных **функций**:

- Охранная функция состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы.
- Интегрирующая функция формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонние лиц включиться в нее, что чрезвычайно важно для решения кадровых проблем.
- Регулирующая функция поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.
- Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников.
- Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.
- Мотивационная функция создает для этого необходимые стимулы. Известно, например, что великие цели пробуждают в людях активность, стремление к их достижению, самореализации.
- Функция формирования имиджа организации, то есть ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом произвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

Корпоративная культура оказывает существенное влияние на жизнедеятельность хозяйственной организации.

**Влияние корпоративной культуры** на деятельность организации проявляется в следующих **формах**:

- идентификация сотрудниками собственных целей с целями организации и с организацией в целом через принятие ее норм и ценностей;
- реализация норм, предписывающих стремление к достижению целей;
- формирование стратегии развития организации;
- единство процесса реализации стратегии и эволюции организационной культуры под влиянием требований внешней среды.

**Диагностика корпоративной культуры** предполагает изучение документов, наблюдение за стилем управления, доверительное общение с сотрудниками на всех уровнях иерархии организации. Сбор информации позволяет создать профиль организационной культуры, в котором отражаются: содержание ценностей, их согласованность, общая направленность.

**Управление корпоративной культурой** предполагает ее формирование, укрепление (сохранение) и изменение. **Формирование корпоративной культуры** требует учета постепенности, эволюционного характера ее развития и осуществляется с помощью следующих мер:

1. Осуществление так называемого символического руководства, т. е. создание символических фигур и образов руководителей, воплощающих лучшие ценности и нормы организации.
2. Концентрация усилий на формировании наиболее существенных организационных ценностей и норм.
3. Создание и расширение в организации локальных «островков», на которые распространяются определенные ценности.
4. Изменение поведения сотрудников через переживание реальных успехов организации.
5. Создание знаков организационной культуры, выражающих ценности и нормы.
6. Комбинирование директивных и косвенных способов формирования организационной культуры.

Важное значение имеет обмен информацией для формирования организационной культуры - это использование многообразных форм передачи информации для создания образа организации и широкое информирование членов организации и потребителей ее продукции о политике и целях организации.

Формирование организационной культуры различается в зависимости от различных подходов. К основным подходам к организационной культуре относят:

**Внутренний подход** предполагает выбор миссии, связанной с производством или обслуживанием, определение социальной миссии, принципов подбора персонала, направленности внутренней культуры организации на удовлетворение потребностей ее членов.

**Когнитивный подход** (обеспечение знаниями) ориентирует на планирование карьеры и развитие персонала, включая самые нижние уровни иерархии, на существование системы предложений по усовершенствованию деятельности организации и каждого из ее членов, стратегическая направленность, неформальные модели лидерства.

**Символический подход** предполагает наличие в организации особого языка, символической деятельности (действий), специальных церемоний, фиксированной истории организации, легенд, символических фигур (людей) и т. п.

**Побуждающий подход** привлекает особое внимание организаций к системе мотивирования работников. В этом случае организация оплачивает работу своих служащих так же или даже выше, чем в других сходных компаниях. Вознаграждение за достигнутые результаты выражается в форме предоставления возможности обучения, развития деловых и личностных качеств персонала. Каждый член организации может воспользоваться услугами консультантов и преподавателей для совершенствования собственной деятельности. Разрабатываются специальные программы профессиональной и управленческой карьеры в организации.

Предполагается, что создание подходящего для мотивации климата в значительной степени зависит от управленческого персонала. Обязательное условие — обучение и планирование карьеры осуществляется «каскадно», т. е. с самого верха иерархической пирамиды вниз, не пропуская ни одного уровня.

## 1.2. Структурные элементы корпоративной культуры

«Культура» является комплексным понятием. Применительно к организации, в качестве самостоятельных **направлений** выделяют: **культуру условий труда, культуру средств труда и трудового процесса, культуру межличностных отношений, культуру управления и культуру работника.**

В понятие «культура» входят **субъективные и объективные** элементы. Особое значение имеют субъективные элементы организационной культуры, поскольку являются основой управленческой культуры, которая характеризуется стилями руководства, методами решения проблем и поведением руководителей.

**Организационные ценности** представляют собой систему, которой должна обладать любая организация. Эта система включает: цели, характер внутренних взаимоотношений,

ориентированность поведения людей, дисциплину, исполнительность, новаторство, инициативность, трудовую и профессиональную этику и др.

Ключевые ценности, объединенные в систему, образуют **философию организации** отвечающую на вопрос, что является для нее самым важным. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, задает главные направления деятельности организации, формирует позицию в отношении управления (стиль, мотивационные принципы, порядок разрешения конфликтов и пр.) и создают основу ее **имиджа**, то есть представления о ней у окружающих.

**Обряд** это стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу.

**Ритуал** представляет собой совокупность специальных мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, затуманивания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям и формирования необходимых убеждений. Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения их гимнов. Ритуалы могут быть связаны с принятием в члены организации, проходами на пенсию и пр., но иногда они превращаются в самоцель.

**Образы, легенды и мифы** являются элементом знаково-символической подсистемы культуры.

**Мифы** отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, а **образы** - портреты ее известных деятелей. Они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), снижая неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, их заботливым, отеческом отношении к подчиненным.

**Обычай**, как элемент культуры, есть форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений.

В качестве элемента культуры могут рассматриваться принятые в организации **нормы и стиль поведения** ее членов - их отношения друг к другу, внешним контрагентам, осуществлению управленческих действий.

**Лозунги** - это призывы, в краткой форме отражающие ее руководящие задачи, идеи. Сегодня в форме лозунга часто формулируется миссия организации.

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название **традиций**. Они бывают как позитивными, так и негативными. Так, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной - печально известную дедовщину.

Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, сознанием членов организации называется **менталитетом**. Он имеет огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим рабочим или служебным обязанностям.

**Культура организации многоаспектная**. Во-первых, она состоит из локальных субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры. Они могут как бы конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить (так называемые контркультуры). Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и форм деятельности (отношений). Правоммерно, например, говорить о культуре предпринимательства, культуре управления, культуре делового общения, культуре проведения тех или иных мероприятий, культуре взаимоотношений. Каждая из этих субкультур имеет свой набор элементов.

Так, **элементами управленческой культуры**, обобщенно характеризующей уровень организации социально-экономической системы, являются: компетентность, профессионализм, навыки межличностного общения, способ организации производства, выполнения трудовых функций, технология управления и информационного обеспечения, делопроизводства техника личной работы и пр.

**Культура управления организацией** основывается на умении органично сочетать и направлять развитие локальных культур, формирующихся в подразделениях и филиалах. Культура аппарата

управления и производственного ядра не должны насильственно насаждаться всем остальным подразделениям. Гораздо более продуктивным подходом является выработка совместных ценностей и формирование с их помощью ключевых положений организационной культуры, показ всем работникам их прагматической полезности для всей организации. Таким образом, цели и ценности сотрудников и организации должны совпадать. Это залог их эффективной деятельности. В противном случае возрастает конфликтность в коллективе, способная привести его к деградации и краху, и появляется возможность возникновения контркультуры.

Поэтому менеджеры должны знать причины возникновения организационных контркультур и уметь предвидеть их появление. Среди **корпоративных контркультур** выделяют прямую оппозицию ценностям доминирующей оргкультуры, оппозицию сложившейся структуре власти в организации, а также оппозицию образцам отношений и взаимодействий, поддерживаемых доминирующей культурой.

**Основными причинами появления этих контркультур** в организации являются:

- дискомфорт, испытываемый ее сотрудниками, из-за отсутствия того морального и материального вознаграждения, на которое они рассчитывали;
- невозможность получить удовлетворение от работы в силу ее малой привлекательности; ограничения, существующие в сфере карьерного роста сотрудников;
- организационный кризис или смена стратегии деятельности, обуславливающие необходимость изменения привычных моделей и схем поведения, а также недостаточная помощь и поддержка со стороны коллег; изменения формы собственности и статуса организации, ведущие к перераспределению власти и влияния в ней.

Являясь атрибутом организационной системы, организационная культура подвержена влиянию окружающей среды. Внешнюю среду организаций можно рассматривать и как источник угроз для нее, и как источник возможностей.

**К отрицательным воздействиям внешней среды** на организацию и ее культуру можно отнести:

- отсутствие четкой геополитической доктрины у государства;
- отсутствие стабильности в социально-экономической сфере;
- процесс криминализации экономической и других сфер общественной жизни;
- отсутствие правозаконности в силу несовершенства законодательной базы, а также низкой правовой культуры основных государственных и общественных институтов;
- отсутствие или слабое развитие основных институтов, обеспечивающих функционирование рыночной инфраструктуры экономики.

**К положительным воздействиям внешней среды** можно отнести:

- наличие достаточного количества высококвалифицированной сверх дешевой рабочей силы;
- огромное количество интеллектуальных разработок, ждущих своего внедрения в научных и учебных центрах республики;
- неразработанность рынка интеллектуальных услуг, индустрии туризма и развлечений, переработки отходов и полезных ископаемых, среди которых имеются золото и алмазы, а также льна, овощей и фруктов;
- неразвитость всей инфраструктуры транзита и обеспечивающих его услуг;
- возможность начать бизнес в свободных экономических зонах еврорегиона, бизнес-инкубаторах и технопарках;
- возможность реализовать диверсифицированную деятельность фирмы в социально значимых областях — экологически чистые продукты питания, товары и услуги;
- наличие дешевого и достаточно качественного образования в вузах.

Поскольку организации в своем большинстве не могут изменить условия своего макроразвития, они вынуждены выживать и адаптироваться в нем.

### 1.3. Типология корпоративных культур

По характеру проявления корпоративной культуры выделяют основные виды: бюрократическую, опекунскую, прагматическую и предпринимательскую культуру.

**Бюрократическая культура** (Административная) проявляется во внешнем регулировании всех сторон деятельности организации с целью достижения стабильности; тотальном контроле, формальных правилах, процедурах, иерархии; четком разделении труда; оценке персонала по

формальным принципам и критериям. Источником власти, сконцентрированной в руках руководства, здесь является собственность, технические знания. Культура гарантирует людям безопасность, избавляет от конфликтов.

**Опекунская культура** основывается на благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности, морали. Ее признаками являются групповые нормы и ценности, неформальный статус сотрудников» их широкие контакты, личная активность, взаимопонимание, гармония отношений. Культура гарантирует персоналу стабильность, развитие, участие в делах организации.

**Праксиологическая культура** основывается на планах, целях, которые являются средством достижения желаемых результатов, вертикальном обмене информацией, рациональности, заботе о выполнении задач, оценке деятельности работника по результатам. Главной фигурой является руководитель, но допускается делегирование полномочий и целевое управление. Культура нацелена на удовлетворение потребностей за счет прибыльности эффективности работы.

**Предпринимательская культура** изменчива, подвижна, ориентирована вне организации, на перспективу, поддерживает новаторство и творческую активность, предприимчивость персонала, гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и заработках, чем привлекает немало людей, оценка которых происходит по интенсивности их усилий. Управление основывается на харизме руководителя, вере в его знания и опыт, совместном участии в творчестве.

Бюрократическая культура представляет собой «жесткую» форму проявления культуры управления, в свою очередь, предпринимательская культура подвижна и гибка.

Особенно значение имеет рассмотрение видов одной из составляющих корпоративной культуры – управленческой культуры. Наиболее известная типология включает: культуру власти, задачи, личности и ролевую.

**Культура личной власти, или Зевса.** Ее существенный момент личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, авторитарны, подавляют инициативу работников, осуществляют тотальный контроль над всем. Успех предопределяется квалификацией руководителя и своевременностью выявления проблем. Все это позволяет быстро принимать и реализовывать решения в условиях острой конкуренции. Такая культура характерна для вновь образованных коммерческих структур.

**Ролевая культура, или культура Аполлона.** Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций, характеризующаяся четкой специализацией, распределением ролей, прав, обязанностей, ответственности, специализацией участников. Все то, что обеспечивает административный успех. Она негибка, неинновационная и малоэффективна при изменениях. Источником власти здесь является должность, а не индивидуальные качества руководителя. Такая управленческая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям.

**Культура задачи, или культура Афины.** Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей, общих ценностях. Власть покоится здесь на компетенции, профессионализме и обладании информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способный перерасти в один из предыдущих. Он свойственен проектным или венчурным организациям.

**Культура личности, или культура Диониса.** Она связана с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер.

Считается, что на стадии зарождения организации в ее управлении преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития — культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

**По месту организации** и степени влияния на нее выделяют несколько типов культур:

**Бесспорная культура** характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Но сами ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются. Такая культура, не допускающая спонтанного влияния как извне, так и изнутри, является закрытой (закрытость культуры — это нежелание видеть недостатки, выносить сор из избы, стремление сохранить показное единство). Закрытая культура подавляет персонал и становится решающим его моментом мотивации.

**Слабая культура** практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм; у каждого элемента организации они — свои, причем, зачастую противоречащие друг другу. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению.

**Сильная культура** открыта влиянию как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками организациями и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее.

Сила культуры определяется тремя моментами: глубиной ее проникновения в организационные отношения; широтой распространения и степенью охвата членов организации; ясностью провозглашаемых приоритетов.

Очень сильная культура несет в себе и опасность для организации, поскольку при необходимости ее замены другой или ее развитии она сопротивляется по инерции приобретенными членами организации привычек и усвоенных моделей поведения. Поэтому желательно иметь умеренно сильную культуру в организации и поддерживать ее с помощью методов поддержки корпоративной культуры.

*Первая группа.* Четко выделяя свои ежедневные зоны, объекты, предметы внимания, оценки и формы контроля, менеджеры указывают тем самым своим работникам на приоритеты их деятельности.

*Вторая группа.* Реакция руководства на кризисы указывает работникам на приоритеты, которые те имеют. Например, они будут сокращать численность персонала, сократят рабочий день или переквалифицируют работников и сохраняют им рабочие места.

*Третья группа.* Моделирование ролей, обучение и тренировка работников должны осуществляться в рамках программ постоянного совершенствования их квалификации, а также в рабочих ситуациях для закрепления стандартов организационной культуры.

*Четвертая группа.* Критерии наград и статусов — это четко сформулированные подходы к мотивации сотрудников, что позволяет показать, каких именно результатов и образцов поведения ждет от них организация.

*Пятая группа.* Критерии подбора, продвижения и увольнения сотрудников, доведенные до них, начиная с процедур приема на работу, являются основным способом поддержания организационной культуры в рамках разработанных образцов.

*Шестая группа.* Традиции, ритуалы и символика, используемые организацией в периоды праздников, юбилеев, торжественных церемоний, представительских встреч, выставок, во время организации рекламных кампаний и т.п., максимально полно демонстрируют специфику организационной культуры, имея большое воспитательное значение для сотрудников, чувствующих свою причастность фирме.

#### 1.4. Изменение корпоративной культуры

Развитие организации во времени и пространстве сопровождается необходимостью вносить изменения в существующую корпоративную культуру, для того, чтобы она могла обеспечивать выполнение меняющейся стратегии деятельности. При этом **методы изменения корпоративной культуры** тесно взаимосвязаны с методами ее поддержания. Главными из них являются:

- ❖ изменение объектов и предметов внимания менеджеров;
- ❖ изменение стиля управления конфликтом или кризисом;
- ❖ перепроектирование служебных ролей и изменение приоритетов в программах обучения;

- ❖ перестройка кадровой политики и планирования служебной карьеры членов организации;
- ❖ изменение организационной символики и «обрядности».

Культуру современных западных организаций характеризует ориентация на социальную ответственность, то есть принесение пользы обществу через использование прибыли и участие в решении широкого спектра социальных проблем.

До 30-х гг. XX века считалось, что фирмы вправе принимать во внимание только собственные интересы, что оправдывало их стремление к максимизации доходов. Затем под давлением профсоюзов они стали заниматься проблемами своих работников: вопросами заработной платы, условиями труда, пенсионным обеспечением, социальными выплатами. С 60-х гг. социальная ответственность начала распространяться на все общество.

В современное понятие социальной ответственности входит: ориентировка организации на перспективные социальные интересы; возмещение издержек общества в долгосрочном периоде (например, экологических) и оптимизация перспективной прибыли; вовлечение персонала в разработку направлений социальной ответственности; сохранение капитала организации как элемента общественного богатства.

Выделяются следующие **виды социальной ответственности**:

Во-первых, экономическая, заключающаяся в максимизации доходов, а следовательно и налогов, поступающих в бюджет, предоставлении обществу по разумным ценам товаров и услуг и хорошо оплачиваемых рабочих мест.

Во-вторых, правовая ответственность, выражающая обязательства фирмы по соблюдению законодательства. Выполнение юридических обязательств в сфере экономики служит долгосрочным интересам развития фирмы.

В-третьих, этическая ответственность, проявляющаяся в достойном поведении организации, соблюдении ею принятых норм, которые могут соответствовать имеющимся официальным правовым стандартам, а могут и превышать их.

Взаимодействие управления и организационной культуры является не простым.

Во-первых, управленцы могут действовать строго в рамках культуры. Если последняя прогрессивна, то действия наверняка будут успешны. Но отсталость культуры приведет к тому, что эффективность процесса управления окажется низкой, ибо необходимые изменения будут игнорированы или заблокированы.

Во-вторых, менеджеры могут идти «напролом», игнорируя сложившуюся культуру. Даже, если эти действия будут осуществляться в правильном направлении, они вызовут сопротивление привычек и традиций и вряд ли будут особо успешными.

В-третьих, можно действовать частично в рамках культуры, но в необходимых случаях — наперекор ей. Здесь нужно учитывать совместимость изменений и культуры и по возможности не «перегибать палку».

В-четвертых, если необходимые управленческие шаги полностью с культурой несовместимы, но являются настоятельными, встает вопрос о преобразовании сложившейся культуры. Для этого необходима ясная стратегия и хорошее понимание возможных препятствий и трудностей на этом пути.

### **1.5. Имидж туристского предприятия как форма проявления корпоративной культуры**

Имидж туристского предприятия зачастую является его наиболее важным конкурентным преимуществом. Это связано с природой предоставления туристских услуг. Туристские услуги неосязаемы, неотделимы от источника, не сохраняемы, непостоянны в уровне качества. Положительный имидж туристских услуг является гарантией их качества. Имидж повышает конкурентоспособность туристского предприятия на рынке путем привлечения потребителей и партнеров и облегчения доступа к ресурсам.

Применительно к специфике сферы туризма имидж можно определить как символ, обозначающий принадлежность продукции предприятия к определенной категории турпродукта. Смысловое значение имиджа является тем, что оно символизирует: как в целом, так и конкретно для каждого человека. В связи с этим покупка, основанная исключительно на образе услуги, имеет преимущества потому, в сознании покупателя сохраняется мысленный образ услуги туристского предприятия.

Оценка имиджа туристского предприятия представляет собой очень сложный процесс. Это связано с тем, что в имидже предприятия концентрируются объективные и субъективные ценности, заложенные в основу деятельности турпредприятия. Совокупность этих ценностей определяет конкурентные преимущества каждой отдельной фирмы. В экономической литературе разработана целая система показателей имиджа предприятия. Так, по мнению И. Алешиной и Б. Джи оценку имиджа предприятия должны производить эксперты на основе анализа соответствующей системы показателей, существующих неформальных обстоятельств, собственного опыта, интуиции. Напротив, К. Бабич и И.Лахно предлагают ограничивать количество исследуемых факторов имиджа компании и на этой основе строить комплексный показатель его оценки. Р. Акофф для оценки восприятия имиджа предприятия предлагает использовать метод интервью - как прямого, так и проективного, основанного на ассоциациях.

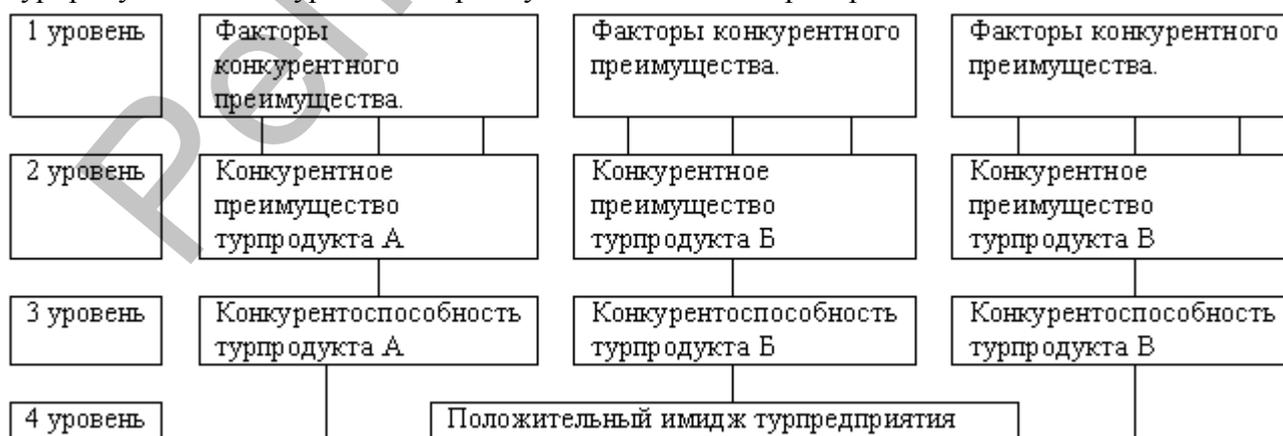
Рассмотренные подходы, при несомненной их полезности, дают лишь ограниченную возможность сформировать полную оценку имиджа турпредприятия. Различные методы оценки имиджа охватывают далеко не все аспекты этого явления, и особенно это касается проблемы субъективного восприятия имиджа фирмы потребителями.

Целью данной статьи является обоснование метода оценки имиджа туристского предприятия, основанного на учете и измерении факторов конкурентоспособности фирмы.

Оценку имиджа турпредприятия предлагается осуществлять на основе следующих принципов: применения экспертных методов оценки; использования данных внешней и внутренней среды турпредприятия собранных на основе критериев полноты, достоверности, точности, своевременности и перспективности; приложения системного подхода к формированию показателей; применения комплексного подхода; использование принципа историчности.

Оценка имиджа турпредприятия должна осуществляться по конечным итоговым результатам реакции конкретного рынка, а оценка конкурентных преимуществ - на ранних стадиях инвестирования, при технико-экономическом обосновании инновационных и инвестиционных проектов. Дальнейший мониторинг реализации конкурентных преимуществ проводится на различных стадиях производственного процесса и логистики, вплоть до продажи турпродукта. Инструментами реализации этой политики являются учет, анализ, нормирование и оценка конкурентных преимуществ. Схема превращения конкурентных преимуществ турпродукта в формирование положительного имиджа турпредприятия показана на рис. 1.1.

На уровне 1 разрабатываются конкретные мероприятия по превращению отдельных факторов в конкретное конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество возникает на уровне 2. Далее эти преимущества должны воплотиться в конкретном продукте с целью обеспечения его конкурентоспособности (уровень 3). В конечном итоге положительный имидж турпредприятия складывается на уровне 4 под влиянием конкурентоспособности ее турпродуктов, сформированных конкурентных преимуществ, к которым могут относиться миссия фирмы, уровень культуры персонала, выбранная экологическая стратегия, качество системы менеджмента и др. Таким образом, в целом имидж турпредприятия определяется конкурентоспособностью ряда турпродуктов и конкурентным преимуществом самого предприятия.



**Рис. 1.1. Схема превращения конкурентных преимуществ туристских продуктов в положительный имиджа туристского предприятия**

На стадии проектирования оценка конкурентных преимуществ турпродукта осуществляется по формуле:

$$КПТ = \sum_{i=1}^n \alpha_i \Pi_i * \sum_{j=1}^m \beta_{ij} \Phi_{ij}, \quad 1$$

где КПТ - показатель конкурентных преимуществ конкретного турпродукта;  $i = 1, 2, \dots, n$  - номер конкурентного преимущества конкретного турпродукта;  $j = 1, 2, \dots, m$  - номер фактора  $i$ -го конкурентного преимущества  $ij$  - вес  $j$ -го  $\beta_{ij} = 1$ ;  $\alpha_i$  - вес  $i$ -го конкурентного преимущества, турпродукта;  $\Pi_i$  - относительное или  $\Pi_i = 1$ ;  $\beta_{ij}$  фактора  $i$ -го конкурентного преимущества,  $ij$  - относительное или  $\Phi_{ij}$  нормативное значение  $i$ -го конкурентного преимущества, нормативное значение  $j$ -го фактора  $j$ -го конкурентного преимущества.

Показатель конкурентных преимуществ турпродукта характеризует его потенциальную конкурентоспособность. Показатель имиджа турпредприятия определяется как сумма баллов по каждому фактору. Эксперты дают оценку фактора от 1 - наихудшее значение фактора, до 5 - наилучшее значение фактора. По этой системе при учете десяти факторов имиджа минимальное значение конкурентоспособности будет равно 10, максимальное - 50.

Для повышения точности оценки предлагается рассчитывать относительные веса каждого фактора конкурентоспособности. Для этого можно использовать результаты оценок, предоставленных различными экспертными группами, к числу которых можно отнести потребителей, руководителя, конкурентов и т. д.

Набор показателей, с которыми может работать каждая из экспертных групп, можно определить следующим образом.

1. Потребители: качество, характеристики турпродукта, известность торговой марки, фирменный стиль турпредприятия, престижность, наличие и качество сервисных услуг, предоставляемая система скидок, цены турпродуктов, представления потребителей о заявленной миссии и стратегии турпредприятия.

2. Руководитель и трудовой коллектив: уровень лояльности руководства к персоналу; уровень информационной открытости руководства; предоставленные социальные гарантии; моральная атмосфера, возможность карьерного роста; система заработной платы и морального стимулирования; престиж турпредприятия; его фирменный стиль; корпоративная культура; представления персонала о заявленной миссии и стратегии компании;

3. Конкуренты и бизнес партнеры: уровень лояльности к партнерам; надежность и престиж турпредприятия; принадлежащая ему доля рынка; устойчивость; ликвидность активов фирмы; представления партнеров о заявленной ею миссии и стратегии; информационная открытость;

4. Государственные учреждения и общественные организации: значимость туристской продукции предприятия для региона; количество предоставляемых рабочих мест; участие в социальных программах; законопослушность компании; представления региональной администрации о заявленной ею миссии; открытость предприятия к неформальным контактам; информационная открытость; соблюдение турпредприятием экологических стандартов; престижность.

Оценка имиджа проводилась посредством экспертного опроса представителей соответствующих групп восприятия и сотрудников турпредприятия.

Интегральный показатель оценки имиджа предприятия и каждой его компоненты определялся по приведенной ниже формуле как среднее значение

$$\bar{b} = \frac{1}{m * n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} \quad 2$$

где  $b_{ij}$  - балльная оценка  $j$ -го эксперта степени соответствия  $i$ -го параметра положительному имиджу,  $n$  - количество экспертов,  $m$  - число рассматриваемых параметров.

На основании полученного среднего значения могут быть сделаны выводы о степени соответствия реального имиджа предприятия положительному.

Формирование положительного имиджа предприятия - процесс сложный и многогранный, требующий особого внимания и больших усилий. Туристское предприятие должно постоянно заботиться о формировании благожелательного отношения общества и сотрудников к себе. Только в этом случае, как показывает практика, можно рассчитывать на долговременный успех.

## Лекция 2. Основы управления персоналом.

План:

- 2.1. Сущность и основные этапы управления персоналом
- 2.2. Цели и задачи управления персоналом
- 2.3. Структура концепции управления персоналом

### 2.1. Сущность и основные этапы управления персоналом

Переход к рыночной экономике связан с изменением всей системы управления, уходом от принципов бюрократического административно-командного руководства, подразумевающих беспрекословное подчинение нижних уровней управления верхним, нейтрализацию горизонтальных форм связи, ориентацию на власть, приказ, контроль, а не на мотивацию, к системе современного менеджмента, объектом управления которого становится, во-первых, организация (предприятие), во-вторых, процесс управления как явление, берущее начало от человека, его потребностей и целей. Современный менеджмент органически включает в себя управление персоналом как гибкой и динамичной организационной системой, способной самостоятельно и быстро реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкуренции, меняющиеся внешнюю и внутреннюю среды.

**Управление персоналом** - сложное социально-экономическое, информационное и организационно-технологическое, явление, процесс деятельности, сталкивающийся со сменой состояний, качеств объекта управления.

**Менеджмент персонала** включает знания, навыки, умения, приемы, операции, процедуры, алгоритмы воздействия на человека, т.е. все то, что входит в понятие социальных и человеческих технологий. Он характеризуется определенными тенденциями развития, которые можно рассматривать с двух точек зрения. Во-первых, это объективные тенденции, тормозящие или ускоряющие развитие, которые необходимо своевременно выявлять и учитывать в процессе управления. Поэтому менеджмент персонала характеризуется определенным потенциалом, т.е. совокупностью возможностей и объемом применяемых трудовых ресурсов, их структурой и уровнем использования. Во-вторых, менеджмент персонала — часть культуры организации. Он базируется на системе ценностей, носителями которых являются люди, работающие в организации.

**Главная задача управления персоналом** — эффективное использование работника, обладающего знаниями, опытом, личными качествами и свойствами, а также информацией и производительной силой.

**Менеджмент персонала** формирует кадры, устанавливает, систему отношений между людьми, включает их в созидательный процесс коллективной трудовой деятельности, поэтому его задача - расширение возможностей персонала, содействие его развитию, обучению и росту, включая продвижение сотрудников на основе системы планирования и развития карьеры.

**Управление персоналом** призвано обеспечить эффективное взаимодействие человека и организации. Менеджер, налаживая это взаимодействие, должен знать и постоянно отслеживать характеристики личности, которые определяют поведение человека в организации, и параметры окружающей среды, влияющие на включение человека в деятельность организации, а также уметь применять методы эффективного управления людьми.

**Современный менеджмент персонала** призван превращать достижения науки управления и научно-технического прогресса в производительную силу, опирается на информационные технологии, способствующие наращиванию информационного потенциала работников, инициирующие творчество и инновационные процессы.

Понятие руководства персоналом используется в различных вариантах, аспектах и на нескольких уровнях. На уровне предприятия как системы оно включает разработку подсистемы регулируемых отношений. На уровне процессов производства речь идет о непосредственном управлении сотрудниками. На уровне продуктов как овеществленной рабочей силы, которая была задействована при определенной расстановке кадров, руководство персоналом сводится к оценке его результативности.

Менеджмент персонала имеет три уровня, или **измерения**: *оперативный, тактический и стратегический*. Они обусловлены различными масштабами задач и временем их выполнения.

Оперативный уровень охватывает непосредственную область деловой активности персонала и соответствующую сферу влияния менеджмента персонала. Здесь представлены все функции управления персоналом, начиная от анализа данных о сотрудниках и кончая расчетом их стоимости, а также руководство персоналом.

Тактический уровень подчеркивает принадлежность работы с персоналом общим процессам менеджмента персонала.

Стратегический уровень включает две важнейшие ориентации производственного менеджмента персонала: на отношения и на информацию. Он призван повысить готовность к конкурентной борьбе, поддержать деловую стратегию, обеспечить прогнозирование сегментов внешнего рынка рабочей силы.

Основные понятия менеджмента персонала и их содержание представлены в таблице.

**Таблица. Определения понятий в управлении персоналом**

Понятие	Содержание
<b>Кадровая политика</b>	Принципы, цели и стратегии в области работы с персоналом, на которые ориентированы все мероприятия по работе с кадрами
<b>Персонал</b>	Сотрудники организации: руководитель, специалисты, рабочие, младший обслуживающий персонал
<b>Приобретение персонала</b>	Всеохватывающий поиск необходимых сотрудников, выбор их из числа кандидатов, а также подготовка и вступление в должность новых сотрудников
<b>Планирование персонала</b>	Предварительное осмысление и фиксация тех мероприятий, которые необходимо осуществить в основных областях работы с персоналом
<b>Назначение персонала</b>	С одной стороны, создание рабочих мест, подготовка условий работы, организация труда и рабочего времени, с другой — занятие сотрудниками рабочих мест и необходимой позиции в соответствии с проводимой кадровой политикой
<b>Развитие персонала</b>	Всестороннее установление потребностей в образовании, получении новых знаний, совершенствование стиля управления, методов работы персонала и систематическое содействие сотрудникам в повышении их деловой активности
<b>Высвобождение персонала</b>	Мероприятия по сокращению штатов и увольнению сотрудников
<b>Оценка персонала</b>	Использование методов прямого или косвенного определения вклада отдельных сотрудников в конечный или промежуточный результат работы подразделений
<b>Оценка качества работы персонала</b>	Установление степени соответствия сотрудников своей должности
<b>Кадровое администрирование</b>	Централизованные административные действия и мероприятия в отношении персонала, например оформление записей в трудовой книжке
<b>Руководство персоналом</b>	Децентрализованное управление персоналом непосредственно руководителями подразделений, которые используют определенные

	инструменты управления, например беседу с сотрудниками, диалог
<b>Контролинг персонала</b>	Присоединение к внутрипроизводственной системе контроля, планирования и регулирования работы с персоналом

Кадровая служба современной фирмы в странах с рыночной экономикой опирается на исследовательскую базу, консультативную помощь, управленческую инфраструктуру. Как правило, стратегия кадровой работы, формирование системы управления персоналом осуществляются высшим руководством организации. Одна из самых централизованных кадровых служб - в американских фирмах, степень ее централизации уступает только финансовой и правовой службам. То же можно сказать и о белорусских предприятиях. Кадровый менеджмент в Республике Беларусь прошел несколько стадий (фаз) развития вслед за экономическими и социальными изменениями.

**Таблица. Развитие управления персоналом**

<b>Период</b>	<b>Концепция</b>	<b>Стратегия</b>	<b>Стиль</b>	<b>Основные функции управления персоналом</b>
Начало XX в.	Научного управления Ф.Тейлора. <b>«Человек элемент системы»</b>	Жесткая регламентация физических работ. — «Научная система выжимания пота». Нормирование труда	Жестко авторитарный	Наем, увольнение, выдача зарплаты
20-е гг.	Административно-управления. <b>«Экономический человек»</b>	Отсутствие прав у наемных работников. Минимизация затрат на рабочую силу. Соответствие условий труда и функций работников их психофизическим особенностям	Авторитарный, ориентация на задачи	То же плюс техника безопасности, расчет заработной платы
50-е гг.	Человеческих отношений. <b>«Психологический человек»</b>	Ориентация на малые группы. Снятие напряженности. Устранение конфликтов. Принципы коллективизма. Лояльность. Участие в принятии решений	Ориентация на человека задачи	То же плюс социальнопсихологическая помощь, разрешение конфликтов, повышение квалификации
60-70-е гг.	Социализации. <b>«Профессиональный человек»</b>	Профессионализация. Специализация функций управления персоналом	Кооперативный, работа в группах, притупление иерархической структуры	То же плюс повышение квалификации персонала, переподготовка, ротация, увеличение видов работ.

80-е гг.	Ориентации на изменяющиеся аспекты внешней среды. «Социальный человек»	Возрастание значения знаний. Повышение затрат на персонал. Конкуренция на рынке труда. Расширение прав по участию в принятии решений. Партнерство	Тоже	Оценка персонала Кадровый резерв взаимодействия с профсоюзом Взаимодействие охватывает все стадии воспроизводства персонала
90-е гг.	Деловой активности организации. «Развивающийся человек»	Мобилизация резервов личности каждого сотрудника. Упор на самообучение организации и технику групповой работы	Демократический стиль. Гибкие организационные структуры	Маркетинг и лизинг персонала. Системное кадровое регулирование
2000г.	Приоритета управления персоналом. «Предприимчивый человек»	Инновационная и предпринимательская ориентация управления персоналом	Солидарный стиль. Совместное мышление. Самообучающаяся организация	Стратегическое развитие кадрового потенциала и ресурсов личности

## 2.2. Цели и задачи управления персоналом

**Глобальная цель** управления персоналом состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации. Это означает улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он оптимальным образом наращивал и использовал свой трудовой и творческий потенциал и благодаря этому содействовал достижению целей предприятия, а также поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении. Для достижения этой основной цели реализуется ряд локальных, представляющих собой цели-средства.

Предприятие имеет весьма разветвленное дерево целей, одной из ветвей которого являются цели кадрового менеджмента. **Целевые концепции** предприятия включают:

- 1) материальные цели (производство продукции, товаров, изделий, услуг);
- 2) цели обеспечения успеха (технология реализации товара или предоставления услуг, создание фирменного стиля управления);
- 3) цели обеспечения ликвидности предприятия.

Эти три приоритетные цели содержат подцели, в том числе и кадрового менеджмента.

Особенность целей менеджмента, прежде всего управления персоналом, состоит в том, чтобы учитывать не только целевые концепции организации (организационные цели), но и индивидуальные цели сотрудников. Последние не должны находиться вне кадровой политики. Основной принцип кадрового менеджмента заключается в том, чтобы при возникновении конфликтов искать компромиссы между целями сотрудников и организации, а не отдавать предпочтение целям последней. Правильное понимание тенденций развития целей кадрового менеджмента возможно лишь с учетом этого принципа.

### **Цели и задачи управления производственным персоналом.**

1. Разработка и реализация кадровой политики и принципов хозяйственной деятельности.

2. Разработка штатного расписания в соответствии со стратегией организации и ее структурой.
3. Разработка профессионально-квалификационных требований (профессиограмм, моделей должностей).
4. Обеспечение рабочих мест специалистами, подбор и отбор персонала.
5. Регулирование персонала, ротация, назначения, выдвижения, аттестация, выборы, перемещения.
6. Оценка персонала, социально-психологическая диагностика, тестирование.
7. Анализ и координация межличностных и внутригрупповых взаимоотношений, профилактика социальных и хозяйственных конфликтов, предупреждение нежелательных стрессов.
8. Формирование резерва персонала, лизинг персонала, прогнозирование развития персонала, планирование деловой карьеры внутри организации, анализ потребности в персонале.
9. Управление занятостью.
10. Профессиональная и организационная адаптация персонала.
11. Регулирование трудовых отношений, требований психофизиологии, этики, эстетики, экономики труда.
12. Подготовка и переподготовка персонала.

Следует иметь в виду, что концепция управления персоналом является концентрированным выражением методологии менеджмента в той ее существенной части, которая составляет содержание социально-экономической стороны управления организацией и имеет непосредственное отношение к человеку.

Управление людьми, их поведением, межличностными и групповыми отношениями — специфический вид деятельности в системе управления предприятием. Участниками процесса управления персоналом выступают отдел кадров; руководители; сотрудники; совет предприятия (совет акционеров в случае акционерного общества). Каждый из этих участников вносит свой вклад в менеджмент персонала, являясь либо субъектом, либо объектом управления или тем и другим одновременно. Каждый выполняет определенные задачи как в деловой сфере, так и в сфере взаимоотношений, а значит, и задачи управления персоналом.

Задачи управления наряду с факторами окружающей среды образуют определенные границы управления персоналом. Сотрудничество с персоналом начинается с поиска сотрудников и распределения их по рабочим местам предприятия. Оно характеризуется большим числом внешних и внутренних социальных, духовных, технико-технологических, экономических **факторов**. Это:

- ♦ правовые условия и нормы трудовых отношений;
- ♦ социальная структура предприятия и его партнеров;
- ♦ организация и технология производства;
- ♦ логистика;
- ♦ принципы хозяйственной деятельности, концепция деловой активности, отношение к предпринимательству;
- ♦ предпринимательская деятельность подразделений предприятия, степень их самостоятельности;
- ♦ организационная структура управления предприятием.

Перечень факторов управления персоналом будет неполным, если в него не включить те, которые влияют на трудовые отношения. Эффективность трудового процесса определяется активностью его участников под влиянием ситуационно-специфических воздействий в зависимости от различных условий. Знание этих условий дает возможность влиять на активизацию действий сотрудников. Ситуационно обусловленные трудовые отношения определяются следующими факторами:

- ❖ структурой деловых качеств личности;
- ❖ состоянием личности (спектром ее целей, психофизиологическими способностями, духовными качествами, интеллигентностью);
- ❖ квалификацией сотрудников;
- ❖ знанием ситуации на предприятии и перспектив его развития;
- ❖ оплатой труда, вознаграждениями и перспективами дальнейшего роста зарплаты; структуризацией и разделением труда;
- ❖ организацией и улучшением условий труда;

- ❖ внутрипроизводственными личностными ориентациями сотрудников, социальной средой;
- ❖ отношениями между сотрудниками и руководителем, межличностными коммуникациями;
- ❖ стилем управления;
- ❖ объективным состоянием условий жизни сотрудников в зависимости от экономической, политической и социальной ситуации в стране.

Перечисленные *ситуационные факторы* представляют собой систему, имеющую специфические черты и свойства на каждом предприятии. Эффективное управление персоналом основано на стремлении познать эти факторы, а, следовательно, и развитие естественных процессов в организации; минимизации их разрушающей силы и оптимизации потенциала каждого сотрудника, содействующего результативной работе всей организации.

### 2.3. Структура концепции управления персоналом

**Концепция управления персоналом** предполагает обеспечение выживаемости организации путем более высоких темпов формирования и развития ее кадрового потенциала по сравнению с изменением внешней среды. Таким образом, главная задача состоит в адаптации организации не к самим изменениям внешней среды (они происходят всегда), а к скорости этих изменений. При рыночных условиях функционирования организации задачи управления персоналом перестали быть второстепенными. В их решении заинтересован каждый хозяйствующий субъект. Между тем рыночная экономика в отличие от административно-командной системы характеризуется более жесткими условиями управления персоналом. Это, прежде всего неопределенности и риски в деятельности каждой организации и ее сотрудников, а также переходные процессы, которыми они охвачены. Все это придает особую значимость управлению персоналом. Резко повышается ответственность кадровых служб перед сотрудниками, собственниками организации и аппаратом управления.

Особая значимость управления персоналом обусловлена и более широким спектром возможностей обеспечения выживаемости организации.

Переход к рыночным отношениям на основе конкуренции сопровождается необходимостью развития организационных структур управления, преобразования жестких иерархических структур в гибкие, адаптивные, состоящие из подразделений, каждое из которых занимается определенным видом предпринимательской деятельности и через нее органически вписывается в конструкцию всего предприятия и концепцию деловой активности его сотрудников. Переход к гибким, небюрократическим структурам выдвигает на первое место факторы, которые оказывают на него воздействие. В этой связи технология управления персоналом, основанная на принципах иерархии, уступает место технологиям, базирующимся на технике индивидуальной и групповой работы, ценностях и установках, которые управляют поведением человека без "кнути и пряника".

Основу концепции управления персоналом составляет человек как объект управления. Управление персоналом есть непосредственная деятельность не только менеджеров кадровых служб, но и руководителей всех подразделений. Предметом труда в этом случае становится человек как источник и носитель информации.

В теории менеджмента в качестве предмета труда принято использовать релевантную информацию, а человек рассматривается как субъект управления, который имеет отношение к одному из этапов процесса принятия управленческого решения. Поэтому **менеджмент как наука** предназначен для менеджеров, а **управление персоналом** — для более широкого круга пользователей, для всего персонала. И, наоборот, на практике *менеджмент охватывает всех сотрудников организации* (достаточно вспомнить о самоуправлении и о том, что менеджмент основан не на воздействии, а на взаимодействии людей), а *управление персоналом — это практика только кадровых служб* (централизованное управление персоналом) и *руководителей подразделений* (децентрализованный кадровый менеджмент).

Наиболее важным является то, какое место занимают задачи управления персоналом в системе функций менеджмента. От функций менеджмента отличают специальные функции управления предприятием. Общими функциями менеджмента обозначают деятельность отдельных подразделений, которые выполняют в масштабах организации одну из специальных функций. Кадры управления необходимы для осуществления всех функций менеджмента, а также специальных функций управления предприятием. В этом состоит исходный момент и особенность

управления персоналом как специальной функции менеджмента и предприятия как живого организма.

Формирование кадрового потенциала означает придание ему определенного вида, т.е. трудовых отношений персонала на основе определенных кадровой службой регламентов. **Цель управления персоналом** состоит в обеспечении развития и реализации кадрового потенциала организации и фокусируется в основополагающих идеях формирования, развития и реализации кадрового потенциала, которые составляют концепцию управления персоналом. Согласно этой концепции персонал участвует в связующих процессах, которые обеспечивают согласованность между общими и специальными функциями управления организации, т.е. между всеми видами работ в организации как едином организме. Общие функции являются основой менеджмента – это планирование, организация, руководство и контроль. Специальные функции предприятия определяют специфику конкретного менеджмента, а также те особенности, которые присущи производственному, финансовому, туристическому, муниципальному, инновационному, инвестиционному менеджменту. Что касается управления персоналом (менеджмент персонала), то он присутствует во всех функциях, потому что каждая из них неотделима от исполнителя — персонала управления. Централизованное управление персоналом — специфическая функция, выполняемая, как и другие, специальными отделами. Децентрализованное управление персоналом — это деятельность всех руководителей подразделений (отделов, цехов, служб, лабораторий, бюро). Место управления персоналом в системе менеджмента определяется тем, что такое управление является постоянной составляющей менеджмента как такового, например:

финансы + управление персоналом + общие функции управления = **финансовый менеджмент**;  
производство + управление персоналом + общие функции управления = **производственный менеджмент**;  
инвестиции + управление персоналом + общие функции управления = **инвестиционный менеджмент**,  
сбыт + управление персоналом + общие функции управления = **менеджмент сбыта**.

Постоянное место занимает управление персоналом в системе туристического, инновационного менеджмента, менеджмента логистики.

## Лекция 3. Функции управления персоналом

План:

- 3.1. Планирование персонала
- 3.2. Формирование резерва
- 3.3. Специфические функции
- 3.4. Управление знаниями

### 3.1. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Планирование персонала как одна из важнейших функций управления персоналом состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации. Планирование персонала следует рассматривать во взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников.

В процессе планирования действуют принципы:

- ♦ оценки работы персонала — чем точнее сформулированы ожидаемые результаты, тем точнее можно оценить сотрудников;
- ♦ открытого соревнования — чем больше организация стремится к успеху, тем активнее она будет поощрять открытое соревнование между кандидатами на должности;
- ♦ непрерывного обучения и совершенствования кадрового потенциала — в условиях выживания, конкуренции и обязательств перед обществом организация не может «нянчиться» с теми, кто не заинтересован в повышении своего профессионального мастерства;
- ♦ преемственности кадров.

Необходимость планируемой, целенаправленной политики в области персонала обусловлена тем, что не в любое время можно найти сотрудников с необходимыми знаниями и навыками, а лишний персонал невозможно использовать с полной отдачей.

**Целью планирования персонала** является кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава, что обеспечивает развитие предприятия и его экономический рост. Эта цель достигается за счет оптимальной структуры персонала и наиболее полной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы. Наилучшее применение рабочей силы достигается при выполнении следующих условий:

- ♦ мотивация производительности (достигается при помощи систем поощрения — материальных, групподинамических и исходящих из рабочего задания);
- ♦ развитие у сотрудников производственных навыков при помощи обучения и самообучения;
- ♦ обеспечение совместной работы при помощи оптимального структурирования групп совместно работающих сотрудников.

**Основу планирования персонала** составляют собранные и переработанные данные при помощи подходящей техники планирования. В связи с трудностью получения этих данных на ряде предприятий могут возникнуть проблемы:

- ♦ планирование персонала производится без уверенности. Оно должно было бы исходить из различных предположений о развитии производства и его технологий. В распоряжении же имеются лишь те количественные методы планирования, которые довольствуются существующей ситуацией с персоналом;
- ♦ трудности в планировании возникают в связи с тем, что изучены не все показатели влияния на планирование персонала;
- ♦ информация о плановых переменных должна, согласно своему влиянию, анализироваться для выяснения, что мешает сбору и соединению данных.

В планировании персонала, независимо от его состояния, могут быть выделены **три направления**.

**Структурно определенное планирование** персонала — в рамках организованного на разделении труда производственного процесса определяются основные положения по применению рабочей силы. При этом речь идет прежде всего о том, как образуются отдельные рабочие места, какие поступают заявки на отдельного сотрудника и как достигается координированное сотрудничество между отдельными сотрудниками.

**Индивидуальное планирование** — принимается во внимание не общность или группа, а отдельный сотрудник. Индивидуальное планирование персонала является необходимым в связи с тем, что, во-первых, сотрудник в противоположность машине не является статичным, а развивается благодаря получению дополнительной информации и приобретению опыта. Во-вторых, число возможных должностей в управленческой иерархии предприятия постоянно снижается, поэтому планирование персонала, ориентированное на перспективу, имеет целью предоставление в любое время для каждой должности необходимого сотрудника.

**Коллективное планирование** — на первый план выходит не отдельный сотрудник, а все сотрудники, либо их отдельные группы.

**Планирование является не методом, а функцией управления персоналом, которая представляет собой деятельность по согласованию интересов работодателей и работников.**

Планирование персонала является продолжением кадровой политики, опирается на нее, а также на стратегию развития организации. Планирование персонала осуществляется в **три этапа**:

- 1) прогноз потребности в кадрах — сбор информации о качественной и количественной потребностях в кадрах с учетом фактора времени;
- 2) планирование наличия кадров — установление фактического наличия кадров с учетом их качественных и количественных характеристик;
- 3) выявление недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению, высвобождению, повышению квалификации кадров.

Планирование персонала включает в себя количественный и качественный аспекты. Количественное планирование персонала занимается исчисляемыми величинами, такими как число сотрудников, рабочих мест, количество затрат; качественное — вопросами, связанными с

квалификацией (знания и умения сотрудников, соответствие квалификации предъявляемым требованиям).

Планирование потребности в кадрах происходит на основе информации о количественных, качественных и временных составляющих спроса.

Удовлетворение спроса проходит фазы *подбора* кадров, *выбора* и *занятие должностей*, т.е. расстановки, или задействования. При подборе кадров происходит *вербовка* на вакантные должности, которая равнозначна условной продаже рабочих мест (исходя из идеи маркетинга персонала). При *выборе* кадров происходит *отбор* фактических претендентов из числа кандидатов.

Функция планирования кадров становится все более важной в обеспечении стратегии организации в связи с тем, что точный учет будущих потребностей позволяет четко ориентироваться при разработке планов повышения квалификации и работе с резервом.

Таблица 3.1 **Факторы планирования развития кадрового потенциала**

Составляющие спроса	Факторы, влияющие на потребность в персонале и кадровый потенциал	Планируемые мероприятия
Количество	Текучесть кадров Экономическое положение, объем продаж, численный состав кадров Продолжительность работы на занимаемой должности Организационная структура управления, число уровней управления, субординация, квота Уровень технической оснащенности Уровень технических средств управления	Объем работы Разделение и кооперация труда Потребность в кадрах
Качество	Профиль рабочих мест Профиль квалификации сотрудников Нововведенческие факторы (технологии, номенклатуры) Программы повышения квалификации Недостаток квалификации	Содержание труда Содержание курсов повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров Квалификация планируемого кадрового состава
Время	Возрастная структура	Сроки замен и т.д.

Планирование кадров должно быть одним из разделов текущего (на 1 год) и перспективного плана (на 5—10 лет) организации. Просчеты в кадровом планировании в условиях рыночной экономики приводят к кризисам и банкротствам. Во избежание таких просчетов в практику планирования вошли такие формы подбора кадров управления, как схемы должностного развития, составление схем замещения должностей, планирование карьеры, ротация кадров, которые предусматривают не «прыжки» менеджеров на новые посты, а темп движения, необходимый для выхода работников на управленческие посты первых рангов в наиболее продуктивном возрасте.

Планирование персонала ведется на предприятии не изолированно, как в безвоздушном пространстве, а является частью общего планирования. Долгосрочные стратегии развития предприятия не могут быть реализованы без плановых мероприятий в сфере планирования персонала, а его цели должны достигаться только с помощью далеко идущей координации всего планирования.

Планирование персонала касается заданий, которые должны быть реализованы за его счет и вытекают из планирования производства, сбыта, инвестиций и организационного планирования. Квалификация персонала дает исходные данные для других сфер планирования на предприятии. Большое влияние на планирование персонала оказывает финансовое планирование, которое определяет финансируемость или нефинансируемость заработной платы и стоимость развития персонала.

Планирование персонала на предприятии предполагает возможность своевременной реакции на ситуации, оказывающие влияние на текущий производственный процесс и выполняет задачу своевременного предоставления необходимой рабочей силы. Это процесс, являясь зависимым от других областей планирования на предприятии, в то же время вносит собственный вклад в общее планирование. Планирование персонала должно применяться совместно с другими областями планирования и быть согласованным с ними.

Интеграция планирования персонала в планирование производства на практике происходит очень тяжело. Это связано не только со сложностью поставленных задач, но и с неоднородностью знаний и умений сотрудников.

Планирование персонала рассматривается в трех различных временных интервалах, на которых базируются различные подходы к планированию персонала. Временные интервалы планирования делятся:

- ◆ *на краткосрочное планирование* — распространяется на период не более одного года.
- ◆ *среднесрочное планирование* — предусматривает составление планов на период от одного года до пяти лет.
- ◆ *долгосрочное планирование* — включает планы, составленные более чем на пять лет.

Краткосрочное планирование персонала занимается преимущественно использованием, а среднесрочное и долгосрочное в большей степени потребностями в персонале, т.е. его набором, развитием и высвобождением.

Целью среднесрочного и долгосрочного планирования является своевременное и квалифицированное пополнение состава персонала. Для этого должна быть установлена будущая потребность в нем, полученная на основе имеющихся данных о потребности в пополнении (молодежи) и в принятии на работу.

Определение горизонтов планирования необходимо проводить индивидуально для каждого предприятия. Согласование горизонтов планирования является очень желательным из-за высокой степени интеграции планирования персонала в планирование всего предприятия.

Временные перспективы планирования персонала находятся в тесной связи с дифференцированием **стратегических, тактических и оперативных видов планирования.**

Стратегическое планирование персонала в большинстве случаев ориентировано на долгосрочный период, имеет далеко идущие цели. Стратегическое планирование разрабатывается на самом высоком руководящем уровне предприятия и рассматривает планирование персонала как часть планирования на предприятии. Основной чертой этого вида планирования персонала является большая гибкость. Тактическое планирование касается глобальных планов, возникших при стратегическом планировании, и преобразовывает их в самостоятельные части планирования. К этому, как правило, добавляется подробнейший годовой план. Для временного периода от одного до пяти лет разрабатывается детальный глобальный план. Тактическое планирование проводится высшим и средним руководящими звеньями предприятия.

В зависимости от решаемых задач в планировании персонала можно выделить подразделы, или области, определяемые по следующим критериям:

- ◆ Какое количество и квалификация персонала необходимы в будущем до определенного горизонта планирования?
- ◆ Какой персонал используется в период между моментом планирования и плановым горизонтом?
- ◆ Как, когда и с какими промежуткам времени произойдет набор персонала?
- ◆ Как будет происходить обучение персонала и его дальнейшее развитие?
- ◆ Какой персонал высвобождается и какие должны быть выбраны альтернативы при увольнении?

В соответствии с этими положениями можно выделить такие подразделы планирования, как:

- ❖ планирование состава персонала;
- ❖ планирование потребностей в персонале;
- ❖ планирование набора персонала;
- ❖ планирование высвобождения персонала;
- ❖ планирование использования занятости персонала;
- ❖ планирование изменений персонала;
- ❖ планирование развития персонала.

Вместе с тем такое деление на подразделы не может быть раз и навсегда заданным и должно учитывать специфику каждого предприятия и условия практического применения планирования персонала.

Параллельно с задачами планирования персонала должны быть определены и необходимые затраты на него, что является последним звеном в планировании персонала.

**Планирование состава персонала.** Фактический состав персонала является основой для его планирования. Он претерпевает два вида изменений: автономные и инициированные.

Под *автономными* изменениями состава персонала, не оказывающими на работодателя никакого или лишь незначительное влияние, подразумеваются:

- ♦ поступления (возвращение сотрудников из армии на работу, сотрудников, ранее находящихся в продолжительных неоплачиваемых отпусках);
- ♦ уход (увольнение, призыв в армию и т.д.).

Под *инициированными* изменениями состава персонала, которые происходят в зависимости от воли работодателя или проводятся им, подразумеваются:

- ♦ поступления (принятие на себя обязательств, связанных с образованием);
- ♦ уход (увольнение, высвобождение от работы для дальнейшего образования).

**Планирование потребностей в персонале.** Планирование потребностей — первоначальный этап планирования персонала.

Целью планирования потребностей в персонале является определение качественной и количественной потребности в нем, обеспечивающей имеющуюся в настоящий момент и будущую производительность предприятия.

Потребность в персонале подвержена влиянию различных факторов, которые можно разделить на внешние и внутренние.

*Внешние факторы влияния* являются следствием разработки планов предприятия. Их можно разделить на экономические, правовые и технологические. В качестве примера приведем изменение конъюнктуры рынка или конкурентную борьбу, которые имеют следствием изменение шансов на сбыт продукции предприятия. Планирование потребностей в персонале должно предвидеть такие изменения и реагировать на них соответствующим образом. Информацию об общеэкономических или специфических для каждой отрасли изменениях можно получить в различных экономических службах, из прогнозов отраслевых объединений, а также из сообщений о конъюнктуре рынка или из отраслевого анализа.

Под *внутренними факторами влияния* подразумеваются изменения, которые происходят на предприятии и влияют на производственные планы и планы по сбыту продукции. На состав персонала влияют мероприятия, проводимые с целью решения этих вопросов, а также изменения в структуре предприятия.

Планирование потребностей в персонале наряду с констатацией текущей потребности в нем включает разработку прогноза будущего состава. Для этого определяются категории сотрудников, выясняется их готовность к работе. Существуют следующие категории сотрудников: занятые полный рабочий день; частично занятые; находящиеся в долгосрочных отпусках.

Перед планированием потребностей в персонале ставятся определенные задачи, так при качественном планировании потребностей в персонале определяются способности и знания, которыми должен обладать каждый сотрудник, чтобы соответствовать занимаемому им рабочему месту и правильно выполнять обусловленные данным местом задания. Если задания не изменяются с течением времени, то определить качественную потребность в персонале определить легко, а если качественная потребность в персонале определяется для постоянно изменяющихся условий будущего, то необходимо стратегическое и ориентированное на будущее планирование.

Количественное планирование потребностей в персонале определяет число сотрудников по категориям персонала, которые задействованы в выполнении четко определенных заданий.

**Планирование набора персонала.** Планирование набора персонала является следствием планирования потребности в нем. В этом подразделе планирования персонала также учитываются его качественные и количественные аспекты. Планирование набора персонала основывается на прогнозе, на основании которого определяется потребность в замене или дополнительном наборе сотрудников. Чтобы минимизировать риск, связанный с набором персонала, в данной сфере

планирования должны быть представлены объем и структура будущей потребности в персонале, учитывающие основные стратегические планы предприятия по его набору (например, приоритет внутреннего набора сотрудников перед внешним, приглашение на работу образованных или проходящих курс образования в данный момент сотрудников, привлечение сотрудников социально нестабильных слоев). Качественное и количественное планирование набора персонала состоит в определении количества сотрудников каждой категории персонала, которые должны быть наняты на работу на внутреннем либо внешнем рынке рабочей силы при принятии на вооружение определенной стратегии набора персонала. Потребность в наборе для каждой категории персонала рассчитывается как сальдо плановых потребностей и имеющихся в распоряжении сотрудников. При этом следует различать набор сотрудников, связанный с заменой, и набор новых кадров. Выбор способа набора, например, при помощи объявлений, наем в образовательных институтах или переманивание сотрудников с других предприятий, а также применение таких средств вербовки, как деньги, хорошие условия работы или возможности для карьеры, зависят от соотношения спроса и предложения, сложившегося на рынке рабочей силы, а также от затрат на проведение набора и ожидаемого результата. Выбор средств и способов набора персонала является задачей маркетинга персонала.

Набор персонала делится на различные подфункции, на основании которых выделяют четыре подраздела планирования набора персонала.

*Планирование найма персонала* охватывает размещение рекламы предприятия, а также ознакомление потенциальных кандидатов с потребностью в персонале при помощи различных источников найма рабочей силы (например, через публикацию предложения свободных рабочих мест).

*Планирование выбора из претендентов* достигается различными инструментами и способами, а также структурированием отбора в соответствии с набором претендентов. Данное накопление способов ориентируется на стратегическую политику набора персонала отдельного предприятия.

При *планировании принятия на работу* принимаются во внимание элементы трудового права и законодательства, которым должно быть уделено внимание при предоставлении рабочих мест. В качестве примера можно привести заключение трудовых договоров.

*Планирование внедрения сотрудников* — заключительная часть планирования набора персонала, состоящая в освоении специальности новыми сотрудниками, их интеграции в группы и само предприятие при уделении внимания отличительным чертам каждого занимаемого рабочего места.

**Планирование высвобождения персонала.** Планирование высвобождения персонала приобретает все большее значение, особенно во времена экономической стагнации. Этот процесс выполняет две основные задачи, возникающие при появлении излишка запланированной рабочей силы по сравнению с запланированной потребностью в ней. Выполнение первой задачи требует выяснения причин образования планируемого излишка рабочей силы. С этой целью подразделения предприятия проверяются и определяется, в каком из них возник избыток рабочей силы. На основании полученных результатов в планировании высвобождения персонала могут быть выделены две ступени. Сначала намечаются мероприятия, проведение которых не приведет к уменьшению количества персонала, например снижение сверхурочных рабочих часов, внутренние преобразования или прекращение принятия на работу. Лишь затем должны быть проведены мероприятия, направленные на снижение количества сотрудников. Причем преимущество должны иметь те мероприятия, при проведении которых сотрудники покидают предприятие добровольно (например, досрочная отправка на пенсию с оплатой полной пенсии, компенсационные платежи). В последнюю очередь должны проводиться мероприятия по увольнению сотрудников, деятельность и права которых четко ограничены трудовым законодательством и тарифным договором. Причины высвобождения персонала многосторонни и частично связаны с другими областями планирования на предприятии. Важнейшими из них являются:

- ◆ прекращение производства из-за нецелесообразности дальнейшего существования предприятия;
- ◆ продолжительный спад занятости сотрудников;
- ◆ характерные для всей отрасли процессы свертывания производства;
- ◆ наличие незаменимых ресурсов, а также ограниченный или безграничный дефицит капитала;
- ◆ новое техническое развитие;

- ◆ изменения требований к рабочим местам;
- ◆ изменения организационной структуры.

Целью планирования высвобождения персонала является установление и своевременное или опережающее уменьшение его «излишков». *Планирование высвобождения персонала от достигнутого (реактивное планирование)* внедряется до или после высвобождения, которое является методически более простым по сравнению с увольнением в связи с тем, что оно почти не предусматривает плановых подготовительных мероприятий. Социальная напряженность при высвобождении персонала является неизбежной. *Опережающее высвобождение персонала* при помощи прогнозов по высвобождению персонала и планирования альтернативного применения сотрудников пытается избежать излишков рабочей силы или преждевременно сократить штат таким образом, чтобы вообще избежать увольнений. Опережающее планирование высвобождения занимается преимущественно поиском социально-договорных вариантов применения высвобожденного персонала и берет таким образом на себя функцию буфера, прежде всего по отношению к социальным рискам и уменьшению безработицы.

В настоящее время на предприятиях Западной Европы опережающее планирование высвобождения персонала применяется особенно часто. Это обусловлено следующими причинами.

Персонал рассматривается руководством предприятия не только как чистый производственный фактор, но и как решающий фактор успеха, человеческий капитал. Это изменение подхода к человеку происходит не в последнюю очередь благодаря пониманию того, что персонал должен использоваться на протяжении длительного периода времени и в него были сделаны крупные капиталовложения (например, на мероприятия по первичному и дальнейшему образованию сотрудников). Благодаря этому растет готовность руководства к принятию ответственности за персонал.

**Планирование использования персонала.** Планирование использования персонала занимается выделением сотрудников в распоряжение отдельных цехов и отделов предприятия. При этом учитываются качественные, количественные, временные и пространственные аспекты планирования. Персонал используется таким образом, чтобы задания предприятия были выполнены наиболее эффективно, при этом не следует забывать о социальных потребностях сотрудников. В планировании использования персонала можно выделить две временные перспективы. Прежде всего, необходимо выделить краткосрочное, временное и соответствующее имеющимся мощностям распределение сотрудников на имеющиеся рабочие места. Предпосылкой этого является соответствие квалификации, образующейся, с одной стороны, из знаний и умений сотрудников (квалификационный профиль) и, с другой — из требований, предъявляемых к рабочим местам (заявочный профиль). В результате соединения этих профилей образуется коэффициент профессиональной пригодности сотрудника к рабочему месту.

Долгосрочная перспектива, на которую должно быть ориентировано планирование использования персонала, находится в тесной связи с техникой кадрового регулирования и технической подготовкой производства. Задача долгосрочного планирования использования персонала — перенос качеств каждого сотрудника в сферу организации труда и его условий.

Другой областью, где находит применение планирование использования персонала, является планирование индивидуального рабочего времени каждого сотрудника. Это понятие включает в себя разработку планов рабочих смен, планов по применению временной и частично задействованной рабочей силы и вспомогательных сотрудников, организацию использования сотрудников при нестабильном рабочем цикле (например, при ежедневных, еженедельных и сезонных изменениях количества заказчиков в розничной торговле). В связи с этим планированию использования персонала подчинены планирование отпусков, а также планирование предоставления сотрудников для участия в различных семинарах, образовательных программах курсов, повышениях квалификации.

Планирование использования персонала распространяется на рабочие места с постоянно изменяющимися условиями труда, а также применяется при составлении планов по совмещению должностей.

В табл. 3.2 представлены задачи планирования использования персонала. Следует обратить внимание на качественные, количественные, а также кратко- и долгосрочные аспекты данного подраздела планирования.

**Таблица 3.2 Задачи планирования использования персонала**

<b>Задачи</b>	<b>Качественные</b>	<b>Количественные</b>
Краткосрочные	Упорядочивание при помощи сравнения заявочного и квалификационного профиля сотрудников	Упорядочивание при помощи разработки планов смен
Долгосрочные	Адаптация требований к рабочим местам при помощи мероприятий по структурированию работы, навыков сотрудников при помощи мероприятий по развитию персонала	Адаптация при помощи мероприятий по набору и высвобождению персонала

**Планирование изменений персонала.** Планирование использования персонала определяет, какие изменения в коллективе должны быть проведены в конкретном промежутке времени. Так как в это планирование входят и будущие изменения состава персонала, то при его проведении должны быть запланированы мероприятия, которые должны быть осуществлены дополнительно. В связи с этим планирование изменений состава персонала является планированием дополнительных мероприятий.

В качестве конечных результатов планирования изменений состава персонала могут выступать:

- ◆ набор персонала (перестановки внутри предприятия, внешний наем);
- ◆ высвобождение персонала (перестановки внутри предприятия, увольнения);
- ◆ развитие персонала.

**Планирование развития персонала.** Задачей планирования развития персонала является определение будущих требований, предъявляемых к рабочим местам, и планирование мероприятий, необходимых для профессионального развития сотрудников. Планирование развития персонала должно способствовать повышению необходимой для предприятия квалификации сотрудников. В планировании развития персонала можно выделить следующие аспекты: образование, дальнейшее образование и планирование карьеры.

Цель планирования образования — приобретение предприятием квалифицированной смены. Его основой служит потребность в новых, образованных сотрудниках, для которых должны быть разработаны планы по их дальнейшему образованию, направленные на приобретение специальной профессиональной квалификации и производственного опыта.

Главной причиной дальнейшего образования, представляющего собой существенный элемент планирования развития персонала, является необходимость дальнейшего развития профессиональных, социальных, когнитивных и психологических навыков сотрудников. Основными элементами при этом являются, с одной стороны, знания и умения сотрудников, а с другой — будущие задачи и требования. Путем сравнения этих элементов определяется потребность в развитии персонала. При этом учитываются интересы и желания сотрудника, а также его потенциал. Целью дальнейшего образования персонала должна стать интеграция целей личного развития и карьеры каждого сотрудника в общую цель предприятия. Таким образом, две группы с различными интересами требуют хорошо организованного развития персонала. Это: руководители предприятия и сотрудники.

Руководству предприятия необходимы: гарантия наличия рабочей силы; высокий уровень квалификации сотрудников; приспособление сотрудников к изменяющимся условиям труда; независимость от внешнего рынка рабочей силы; улучшение производственных и социальных отношений в коллективе; повышение готовности к пониманию совместному проведению изменений.

Сотрудники заинтересованы в приспособлении собственной квалификации к требованиям рабочего места; гарантиях производственного роста (планирования карьеры); повышении личной

мобильности на рынке рабочей силы; получении шансов для самореализации на рабочем месте при помощи взятия на себя напряженных заданий.

Планирование карьеры также должно быть включено в планирование развития персонала. Это относится прежде всего к возможностям развития руководителей и специалистов. Такое планирование тесно связано с планированием дальнейшего образования, так как каждое дальнейшее продвижение по служебной лестнице инициируется и поддерживается соответствующими мероприятиями по дальнейшему образованию.

Планирование развития персонала может быть дифференцировано на основе двух положений. Нововведения в дизайне продукции, технике и руководстве предприятия предусматривают регулярное повышение уровня образования персонала. Динамичные изменения на рынке, растущая интернационализация деятельности предприятия, ускоренное усовершенствование техники, особенно микроэлектроники, а также информационных и коммуникационных технологий также значительно повлияли на потребность в дальнейшем образовании. Поэтому передача производственных знаний и навыков является первоочередной задачей предприятия.

Кроме производственных требований существуют желания, потребности и ожидания сотрудников. При этом, прежде всего, должны быть выполнены индивидуальные желания персонала по дальнейшему образованию и обмену опытом, а также производственные планы сотрудников. Только в таком случае развитие персонала можно оценивать как важнейшую часть «политики удовлетворения потребностей сотрудников» на предприятии.

Кто из сотрудников будет вовлечен в планирование развития зависит от принципов выбора на предприятии. Выбор кандидатов происходит на основе принципа равноправия или величины потребности в развитии, или стоимости мероприятий по развитию, или стратегических размышлений о наличии «узкого места».

Все мероприятия по развитию персонала должны быть нацелены на упразднение дефицита в знаниях и навыках сотрудников. При этом открывается широкий спектр мероприятий по их развитию, которые начинаются проведением курсов и семинаров, продолжаются в ходе учебного процесса и завершаются тренингами и поочередным пребыванием на должности, соответствующей уровню их образования. Многие крупные предприятия проводят мероприятия по повышению квалификации своих сотрудников в собственных образовательных центрах. Малые и средние предприятия при планировании развития персонала в первую очередь используют предложения внешних образовательных центров, ведущими среди которых в Беларуси являются БГЭУ и Академия управления при Президенте Республики Беларусь.

Последствия планирования развития персонала проявляются в сокращении дефицита кадров и в использовании знаний и навыков сотрудников в процессе работы.

Современные подходы к планированию развития персонала учитывают и самостоятельную ответственность и развитие сотрудников; при этом различные проблемы перекладываются непосредственно на их плечи. Этот подход к планированию может рассматриваться как индивидуализация решений экономических проблем персонала.

**Планирование затрат на персонал.** Определение, оценка и анализ возникающих затрат — одна из главных задач менеджмента персонала, прежде всего его планирования. Планирование персонала предусматривает предоставление в определенный момент времени и на определенное место необходимого предприятию количества сотрудников соответствующей квалификации к нужному отрезку времени, не забывая при этом об ожидающихся затратах. Из этого следует, что планирование персонала должно быть ориентировано на регулирование и контроль затрат, связанных с запланированными мероприятиями.

Для прогноза общих затрат на персонал в структуре затрат существуют две исходные точки. Количественный каркас возводится на основе планирования потребности в персонале, благодаря которому также облегчается прогноз стоимости затрат на персонал. Чрезвычайно сложной является придание цифрового значения будущей ставке заработной платы. Это требует прогноза развития заработной платы, основанной на тарифах, а также отклонений фактической заработной платы от расчетных ставок. При постоянно увеличивающемся числе социальных выплат в прогнозе будущих издержек, связанных с персоналом, должно оцениваться будущее развитие законодательных, тарифных и внетарифных ассигнований на социальные нужды. Следует проверить заранее, насколько в будущем можно рассчитывать на существование до того

неизвестных видов затрат на персонал. Приданию цифрового значения будущим ассигнованиям на персонал содействует прогноз способности предприятия осуществить эти ассигнования. Это заключение необходимо для определения того, хватит ли ожидаемой прибыли для покрытия прогнозируемых ассигнований на персонал. Если при этом происходит превышение затрат на персонал над получаемой прибылью, то следует проанализировать планируемые величины и затраты по их применению. Этот анализ предусматривает сокращение потребности в персонале (уменьшение количества) и повышение заработной платы и социальных выплат (изменение стоимости).

Целью планирования затрат на персонал является установление изменений затрат в области персонала внутри определенного планового периода времени. Этот прогноз противопоставляется предположительной степени отдачи предприятия. Планирование затрат на персонал находится в тесной связи с планированием финансов и баланса предприятия и пересекается с задачами количественного анализа затрат его хозяйственной деятельности, в связи с чем происходит дублирование планирования персонала анализом хозяйственной деятельности предприятия.

Затраты на персонал приобретают в издержках предприятия все больший вес. Эта тенденция обусловлена:

- ◆ наблюдающейся все еще несбалансированностью производительности труда с затратами на персонал;
- ◆ новыми технологиями, которые требуют квалифицированного и более «дорогого» персонала;
- ◆ непроизводственными факторами влияния, например, законами и тарифными договорами.

### 3.2. ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА

В системе поиска менеджеров с лидерским потенциалом одним из отстающих элементов считается образование резерва цехового звена управления. На промышленных предприятиях отсутствуют стандарты по регламентации этого вида деятельности. Более того, существует мнение о невозможности их разработки. А практическая необходимость в таких материалах давно назрела. Действительно, крайне нужны критерии выдвижения в резерв, назначения руководителя и планирования карьеры.

Под *критерием* понимаются признаки, на основании которых сравниваются и выдвигаются кандидаты в резерв при помощи показателей, дающих количественную характеристику. Критерии выступают в качестве требований к кандидату в резерв со стороны управленческого поста, на который он претендует. Критерии объединяют однородные показатели. Каждый из них отражает соответствие отдельных сторон деятельности кандидатов вышестоящей должности.

По уровню конкретизации и спектру предъявляемых требований резерв руководящих кадров можно классифицировать на *социальный, потенциальный, предварительный, окончательный*. Каждый из предыдущих видов резерва включает все последующие. Вероятность стать руководителем возрастает по мере приближения к переводу в окончательный резерв. Для каждого вида резерва существуют свои критерии, перечень критериев последующих видов резерва включает критерии предыдущих. Наиболее жесткие критерии при выдвижении в окончательный резерв.

Рассматриваемые виды резерва применимы к любой ступени управления: для различных уровней управления существует одна и та же иерархия резерва — от социального до окончательного. Поэтому состав критериев для выдвижения в резерв на ту или иную должность не должен от нее зависеть. Меняется только значение критериев. Такая предпосылка вытекает также из того, что линейные руководители (мастер, начальник цеха, директор) выполняют одни и те же единые функции управления. Различен только масштаб и удельный вес каждой из функций. Поэтому требования к ним по содержанию одинаковы, но уровень их иерархии различен.

*Социальный резерв* руководящих кадров — резерв в самом широком смысле слова. В него входят все трудящиеся и не только данного промышленного предприятия. Критерий здесь один — честный, добросовестный труд на рабочем месте. Прежде всего социальный резерв — это творческая молодежь.

*Потенциальный резерв* образуют руководители, специалисты, рабочие, удовлетворяющие основным требованиям по образованию, специальности, возрасту либо способные им

удовлетворять в ближайшее время. Он создает исходную базу формирования собственного резерва в каждом подразделении. Но потенциальный резерв весьма неоднороден. Он, как правило, представляет собой контингент перспективных работников, которые в будущем могут быть назначены на руководящие должности. В зависимости от готовности к руководящей работе он становится источником создания предварительного резерва.

Критерии выдвижения в каждом из видов резервов независимо от занимаемой ступени управления обобщены в табл. 3.4.

Конкретные значения критериев для того или иного вида резерва и внутри одного вида для каждой должности определяются по уровню требований к должности. Совокупность таких требований составляет ее профессиограмму. Для последующего вида резервов включаются все критерии предыдущих видов. Каждый вид — это этап планирования карьеры.

На первом этапе, при комплектовании потенциального резерва, создается контингент перспективных работников, включая молодых специалистов и тех, кто заканчивает учебные заведения без отрыва от производства. Его состав представляет собой кандидатов в предварительный резерв и затем — в окончательный с вероятностью не выше 50 %. Величина потенциального резерва должна быть значительно выше предварительного. Чем выше качество резерва, тем он мобильнее и в большей мере обеспечивает преемственность перехода из одного вида в другой.

**Таблица 3.4. Критерии оценки**

<b>Вид резерва</b>	<b>Критерий</b>	<b>Показатель критериев формирования резерва</b>
Потенциальный	Социально-демографические требования	Уровень образования, опыт практической работы и работы с людьми, возраст (по документам личного дела)
Предварительный	Управленческие качества	Экспертные оценки профессиональных и личных качеств кандидата в резерв (по результатам опроса и тестирования)
Окончательный	Результаты работы	Конечные результаты управленческой деятельности (по результатам выполнения поставленных задач), согласие кандидата занять определенную руководящую должность

*Предварительный резерв* — это потенциальные работники, которые с большей вероятностью, чем другие могут быть назначены на руководящие должности. Его состав устанавливается по сравнительным оценкам управленческих качеств кандидатов.

В *окончательный резерв* входят только те работники, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям формирования. Величина резерва должна превышать потребности в руководящих кадрах для усиления у кандидатов стимула к совершенствованию. Между количеством отобранных кандидатов и числом вероятных вакансий на практике не удается достичь соотношения более чем 2:1. Резерв формируется из кандидатов, не обязательно работающих в подразделении, куда предназначен резерв. Поэтому его структура имеет особенности по сравнению со структурой управления цехом.

Дифференцированный подход к резерву кадров на одну должность служит следствием неравнозначности критериев образования резерва. Показатели критерия потенциального резерва, обуславливающие возможность для дальнейшего продвижения (возраст, образование, стаж, желание руководить и др.), соответствуют следующей позиции кандидата: «Имеет возможность для дальнейшего продвижения». Показатели критерия предварительного резерва (управленческие качества) отражают готовность кандидата к продвижению на основании сравнительной оценки качеств нескольких кандидатов. Такая оценка не всегда однозначно позволяет выявить наиболее вероятных кандидатов. Работники, соответствующие данному критерию, готовы для продвижения.

Критерий оценки по методу деловых качеств в значительной степени субъективен. Однако он дает базу для формирования окончательного резерва и планирования работы с ним.

Критериями формирования окончательного резерва выступают результаты выполнения задач, решаемых руководителем на занимаемой им ступени управления в период выдвижения в резерв. Окончательное решение по выбору резерва из числа кандидатов принимает руководитель по согласованию с трудовым коллективом. Так, начальник цеха делает окончательный выбор резерва своих заместителей, начальников участков. Ответственность за резерв несет тот, кто сделал выбор. В формировании предварительного резерва активно участвует трудовой коллектив; его представители выступают в качестве экспертов по оценке деловых качеств кандидатов.

Бережное отношение к персоналу предполагает их активное использование, что проявляется уже при выборах предварительного резерва. В этом случае, опираясь на результаты оценок, ранжируют кандидатов по каждому качеству. В зависимости от оценок качеств устанавливаются следующие места (ранги) кандидатов: 1-е — основной кандидат на должность по данному качеству; 2-е — готов для продвижения по данному качеству; 3-е — имеет возможность для дальнейшего продвижения; 4-е — удовлетворяет требованиям, но не подлежит зачислению в резерв; 5-е — не удовлетворяет требованиям по данному качеству. Далее исчисляется сумма мест по каждому качеству и кандидату. Предпочтение отдается тем, кто имеет наименьшую сумму мест по всем качествам. Если кандидатов меньше, чем мест, то незанятым может быть любое.

При использовании критериев формирования резерва надо учитывать следующие особенности. Различия в управленческих должностях обуславливают различия в значении показателей критериев для кандидатов в резерв на должности. Вторая особенность: в критериях заложен прошлый управленческий опыт кандидатов. Однако кандидаты на должность руководителей низших звеньев такого опыта могут и не иметь. Третья особенность — проблема состава экспертов по выбору кандидатов (для оценок их деловых качеств).

**Источники формирования резерва** — это нижестоящие руководители, а также сотрудники аппарата управления, соответствующие критериям выдвижения в резерв. Предпочтение в спорных случаях отдается внутренним источникам. Претендентом может стать тот, кто при одинаковом соответствии критериям в большей мере обладает социалистической предприимчивостью, инициативой, является неформальным лидером в своем коллективе, пользуется авторитетом.

Особенности экспертной оценки качеств кандидатов в резерв. Необходимость оценки управленческого потенциала кандидата лежит в основе критерия по выдвижению в предварительный резерв. В данном случае оценка происходит с целью выяснения того, в какой мере он готов к решению задач на уровне предполагаемой должности. Прошлые достижения — не всегда гарантия успешной работы на вышестоящей управленческой должности. Оценка деловых качеств в данном случае — прогноз хорошей работы кандидатов в резерв на более высокой должности. Она направлена на выявление возможных причин будущих неудач, улучшение стиля управления, развитие качеств, проявляемых, по мнению экспертов, недостаточно часто.

Работа ведется в такой последовательности:

1. По данным отдела кадров составляется потенциальный резерв по каждой управленческой должности в том или ином подразделении.
2. Назначаются эксперты по оценкам качеств кандидатов в предварительный резерв.
3. Утверждается список экспертов.
4. Экспертам разъясняются цели оценки и ее процедуры.
5. Определяется сравнительная экспертная оценка качеств и вероятности зачисления кандидата в предварительный резерв в сравнении с другими кандидатами.
6. Составляется список предварительного резерва.
7. Анализируются материалы оценки и передаются руководителю подразделения.
8. С работниками, прошедшими оценку, проводится совещание.

Экспертами являются представители трудового коллектива, руководители рангом выше и одного ранга. Они должны испытывать воздействие качеств оцениваемого кандидата *не менее года* и находиться с ним в одном производственном процессе. Оценка дается при полном отсутствии личных контактов экспертов, но вместе с тем в диалоге с организатором проведения персонально выясняется совокупность вопросов, связанных с предстоящей оценкой. К числу таких вопросов относится разъяснение ее цели, заключающейся в том, кому из кандидатов отдать предпочтение

при зачислении в предварительный резерв и в какой степени. Речь идет о сравнительной оценке кандидатов.

При зачислении из предварительного в окончательный резерв на руководящую должность сравнивать кандидата с руководителем, который занимает эту должность, представляется не лучшим вариантом подбора кадров, так как не всегда реальный руководитель служит образцом для сравнения. Для такого сравнения необходим обобщенный образ (модель) должности, который называется *профессиограммой*, или профилем требований.

На каждом предприятии профессиограмма даже в пределах одной должности специфична, но основой ее формы и содержания является то общее, что имеется в соответствующей управленческой должности. Структура профессиограммы может быть различной в зависимости от назначения. Профессиограмма представляет собой модель управленческой должности, которая включает перечень необходимых требований, предъявляемых к кандидатам на должность. Эти требования выступают в виде системы показателей (общих и специфических). Их значение определяется уровнем данной должности, ее местом в системе управления цехом или предприятием, выполняемыми функциями.

### 3.3. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ

Организация заинтересована в привлечении высококвалифицированного персонала. С этой целью наряду с функциями планирования потребности в кадрах, их обеспечения и использования осуществляется *маркетинг персонала*, являющийся условием роста кадрового потенциала за счет поиска и привлечения из внешних источников необходимой рабочей силы.

Маркетинг персонала включает:

- ◆ исследование рынка рабочей силы;
- ◆ исследование качеств кандидатов, а также их требований и возможностей;
- ◆ воздействие на субъективное восприятие кандидатом преимуществ рабочего места в организации (реклама должностей);
- ◆ проведение сегментирования рынка рабочей силы (инженеры, экономисты, рабочие) и выбор путей ее привлечения;
- ◆ формирование потенциальных кандидатов в резерв внутри организации.

Основными предпосылками маркетинга персонала следует считать организационную структуру управления, состояние кадрового потенциала организации, наличие вакансий в штатном расписании, фирменный стиль управления, требования к кандидатам на должности и характеристики рабочей силы на рынке труда.

Организация выступает в роли «охотника», который ищет не только клиентов для сбыта продукции, но и рабочую силу для ее производства и управления им.

В основе концепции маркетинга персонала лежат принципы ясности цели, решительности действий и терпимости к результату. Поиск необходимых работников осуществляется с помощью:

- ◆ объявлений в газетах (прямые, косвенные или зашифрованные) и других средствах массовой информации;
- ◆ консультантов по кадровому менеджменту;
- ◆ государственных служб занятости;
- ◆ неформальных коммуникаций (непосредственное или через деловых партнеров и знакомых обращение к потенциальному кандидату на должность);
- ◆ реакции на непосредственное заявление о приеме на работу;
- ◆ договоров о сотрудничестве с учебными заведениями;
- ◆ конкурсов на замещение вакансий;
- ◆ ярмарок вакансий;
- ◆ механизмов выборов предварительного резерва;
- ◆ систем тестирования, собеседования, предварительных опросов.

Факторы мотивации могут быть совершенно различными. Их перечень включает: возможность гибкого использования рабочего времени; предоставление участия в управлении организации путем приобретения ее акций; возможность продолжения или получения образования; мотивация нововведений; предоставление творческих заданий; социальные гарантии; благоприятные условия

работы, карьеры; гарантии места работы; имидж предприятия, его размеры; стиль управления; техника безопасности; оклад.

Возрастание роли маркетинга персонала обусловлено: а) необходимостью взаимодействия между рынками рабочих мест, покупателей рабочей силы и самой рабочей силы; б) потребностью внутрифирменного кадрового регулирования и рационального использования человеческих ресурсов.

В составе кадровой службы крупных организаций уместно подразделение маркетинга персонала для кадрового маркетинга внутри организации; планирования деловой карьеры; регионального и отраслевого маркетинга рабочей силы; создания единой информационной сети кадрового менеджмента. Разнообразие задач МП порождает структуризацию функции маркетинга персонала на отдельные взаимосвязанные подфункции.

Необходимость МП обусловлена изменяющейся структурой рынка труда, а также демографическими изменениями наряду с научно-техническим прогрессом. Даже при высокой безработице остается проблема заполнения многих рабочих мест. Чем специализированнее рабочее место, тем труднее найти для него профессионала.

Маркетинг персонала базируется на том, что человеческие ресурсы принадлежат к важнейшим и вместе с тем интенсивно капитализируемым областям инвестиций предприятия. Эти ресурсы обеспечивают его будущее.

Маркетинг персонала является актуальной проблемой каждого предприятия независимо от его размеров и отрасли народного хозяйства, если речь идет о рыночной экономике. Рынок рабочей силы общий для всех предприятий, но маркетинг персонала стал специфичным фактором успеха каждой фирмы. Его значение состоит также в том, что он делает предприятие работодателем, а не только производителем продукции или услуг. Иначе говоря, миссия современного предприятия включает удовлетворение потребностей не только благодаря выпускаемой продукции и оказываемым услугам, но и путем предоставления работы нуждающимся в ней людям. Без этой миссии не может быть достижения целей самого предприятия.

Если маркетинг персонала — одна из функций управления человеческими ресурсами, то специфическими подфункциями в этом случае выступают:

- ♦ создание предпосылок для обеспечения предприятия квалифицированной и мотивированной рабочей силой — это *целевая* подфункция;
- ♦ реклама на рынке труда предприятия и его рабочих мест — *информационная* подфункция;
- ♦ идентификация рабочих мест и возможностей потенциальных кандидатов — *мотивационная* подфункция;
- ♦ ознакомление потенциальных сотрудников с особенностями предприятия и возможностями его рабочих мест — *профилирующая* (квалификационная) подфункция.

**Технология маркетинга персонала** включает выполнение последовательных операций или шагов.

#### 1. Анализ исходной ситуации.

Такой анализ представляет собой ответы на цепочку следующих вопросов: *Каким видится предприятие работодателя глазами его сотрудников!*

Речь идет об исследовании социальных характеристик, психологического климата, организации труда и его оплаты (см. оценочный лист-таблицу). Исследуются те возможности, которые предоставляет предприятие своим сотрудникам, а сами сотрудники выступают в роли опрашиваемых. В результате формируется взгляд на предприятие изнутри. Неудовлетворенные сотрудники создают негативный имидж, удовлетворенные трудом — позитивный образ. Опрос сотрудников как инструмент маркетинга персонала дает ответ на вопрос, в какой степени работники идентифицируют себя с предприятием и каковы резервы развития кадрового потенциала. Для такой цели предприятия могут сами разработать опросный лист.

#### 2. Каким видится предприятие снаружи!

В этом случае исследуется имидж фирмы со стороны его потенциальных сотрудников. «Чужой» анализ несет также важную информацию для маркетинга персонала.

#### 3. Соответствие управленческих отношений целям предприятия и его миссии.

Речь идет также об опросном листе, разработанном специально для менеджмента предприятия, чтобы сравнить порученные результаты с предыдущими.

#### 4. Каково состояние на предприятии кадровой политики, работы с резервом, аттестации и планирования персонала!

В этом случае выявляются факторы успеха и анализируются причины неудач — без аврала, суеты, формализма и критики, но последовательно и системно для устранения недостатков в кадровой политике.

#### 5. Презентация предприятия, работа со СМИ и общественностью.

Реклама продукции, услуг, условий работы, брошюры, плакаты — все это имеет отношение к вербовке потенциальных сотрудников, а также их поиску.

#### 6. В чем преимущество предприятий на тех рынках, где оно работает — мониторинг важных для фирмы параметров рынка труда.

#### 7. Заключительный анализ сложившейся ситуации.

В результате такого анализа следует **определение целей** как внешнего МП, так и внутреннего МП. Примерный каталог внутренних целей МП:

- ◆ повышение квалификации молодых специалистов: разработка соответствующих мероприятий по развитию персонала;
- ◆ образование молодежи, работающей на предприятии;
- ◆ повышение идентификации сотрудников со «своим» предприятием: их отождествление с целями фирмы;
- ◆ эффективность резерва и оценки персонала;
- ◆ улучшение внутривиртуальных коммуникаций;

Внешние цели МП ориентированы на повышение степени известности предприятия, улучшение его имиджа и признание на рынке труда путем использования инструментов внешних коммуникаций, например, реклама, агитация, ярмарка вакансий, фирменные семинары и т.д.

Определение целей МП, их структуризация являются частью **разработки стратегии МП**. Такая стратегия требует соответствующих инструментов. Различные инструменты определенных областей МП (методики, положения, правила, модели, приемы, диаграммы, графики и т.д.) не должны быть отдельными «островами». Их совместное использование дает синергетический эффект, активизирует МП. Вместе с тем такие инструменты специалисты МП классифицируют **на три группы**.

1. *Коммуникационная политика* включает представление о работе на предприятии, его рабочих местах, их особенностях механизмах занятия должностей (назначения, конкурсы выборы), а также конкретные инструменты кадрового регулирования.

2. *Продуктовая политика* — речь идет о формах описания должностей, условий труда и его оплате, включая концепции индивидуального развития персонала через системы повышения квалификации, иначе говоря, рабочее место, должность, управленческий пост рассматриваются как продукты, но не труда, а построения организационной структуры предприятия. Структуру построили, теперь надо продавать ее первичные элементы — рабочие места — тем, кто их может занять и производить определенные технологические, производственные или управленческие операции. Приобретая рабочее место, кандидат на должность становится сотрудником и платит за него своим трудом. Таким образом, эта политика рабочего места как продукта предприятия и в этом смысле МП отождествляется с маркетингом рабочих мест данного предприятия.

3. *Политика подготовки рабочих мест («кондиционная» политика)*. Речь идет об определении условий труда и условий контрактов, а также о разделении рабочих мест на определенные целевые группы по классификации должностей, например, руководители, специалисты, рабочие и об учете потребностей в этих группах.

Технология стратегического МП базируется на мероприятиях, которые должно разрабатывать предприятие в рамках названных трех политик для внутреннего и внешнего МП.

**Лизинг персонала** является составной частью современного инновационного управления персоналом и означает подбор кадров на временные рабочие места. Это своеобразная кратко- или среднесрочная аренда персонала другой фирмы. Лизинг обуславливается краткосрочной потребностью предприятия в определенных кадрах.

Временный наем имеет специфику, породившую агентства по такому виду работы, или рекрунтерские (англ. recruitment — комплектование личным составом, вербовка, набор (в армию))

новобранцев) агентства. **Рекрунтер** как предпринимательская профессия появилась на Западе еще в 50-е гг. XX в. Цель рекрутмента — оказание платных услуг по подбору персонала для фирмы работодателя. При необходимо найти, отобрать, убедить, переманить и представить заказчику для принятия окончательного решения о временном найме кандидатов на вакантные должности. Таким образом, в случае необходимости лизинга (аренды) персонала заказчик прибегает к услугам своего рода «прокатных» фирм, которые выдают «напрокат» свою рабочую силу другим фирмам-заказчикам за определенное вознаграждение.

В странах рыночной экономики идея лизинга персонала получила широкое распространение и активное развитие с 1980-х гг. Основанием для того рода деятельности служит соответствующая законодательная база, которая в нашей стране пока не разработана. В связи с этим в Беларуси лизинг персонала практически отсутствует, а в России он появился только в середине 1990-х гг. В Германии, например, существует закон регулирования деятельности предприятий, уступающих на время свою рабочую силу другим юридическим лицам.

Предприниматели охотно принимают сезонных рабочих, но при этом у них часто возникают проблемы, например, юридического характера. Бывают также трудности поиска и увольнения работников. Во избежание этих проблем необходим определенный опыт ориентации в специфической нише рынка рабочей силы. Многие фирмы, и не только агропромышленного профиля, имеют свои особые «сезоны». Людей для этих сезонов выгоднее держать в своем штате, чем прибегать к услугам специальных агентств по лизингу персонала. Такие агентства, а иногда и целые рекрунтерские компании, находят и принимают в свои штаты людей, готовых работать на временной основе, а затем предлагают их уже как своих сотрудников в аренду другим фирмам, заинтересованным в определенных специалистах на определенное время. Таким образом, заказчик получает

временный персонал, с которым он юридически почти не связан. Ответственность за работу предоставленных лиц несет кадровое рекрунтерское агентство. По договору заказчик перечисляет агентству стоимость рабочей силы предоставленного работника (его зарплату, полагающиеся налоги, а также определенную обговоренную сумму комиссионного вознаграждения за услуги).

Иначе говоря, все расчеты с персоналом и налоговой службой производятся лизинговой фирмой. Заказчику остается грамотно составить договор и вместо многих физических лиц он будет иметь дело с одним юридическим, которое никак не подменяет работу отдела кадров, но содействует кадровому регулированию.

**Контроллинг персонала.** В связи со спецификацией рабочих мест и повышением роли управления персоналом все большее значение приобретает планирование и систематические оценки стоимости персонала. Еще более важные позиции в этой связи занимает подбор персонала и повышение квалификации, где также необходим контроль расходов, который в принципе должен охватывать всю организационную структуру и штатное расписание.

Такие цели могут быть достигнуты в результате интеграции систем планирования, а также информационных и контрольных систем, которая в отдельном случае должна быть адекватна самой организации. Знания производственно-экономических принципов стоимостного контроля в области персонала лежат в основе выполнения функции контроллинга персонала.

К важнейшей задаче контроллинга персонала (КП) относится планирование и контроль персонала в их тесной взаимосвязи между собой. Следует принимать во внимание тесную зависимость всех видов и областей планирования, включая инвестиции, продукцию, инновации, финансы, а также бизнес-планирование. КП должен распознать и предусмотреть изменения внешней среды, динамику рынка труда и обеспечить стратегию персональной политики персонала необходимыми предпосылками, заранее предусмотрев новые потребности и затраты. КП — это сервисная функция, которая необходима ТОП-менеджменту предприятия для его выживания. КП — это координационная и регулирующая функция управления персоналом.

Координационная функция КП охватывает планирование: численности, качественного состава и затрат на персонал, а также структуры персонала.

На операционном уровне КП ориентируется на контроль соответствия между фактическим и запланированным состоянием, анализ отклонений и внедрение предложений по улучшению регулирования использования персонала и персональной политики в целом.

Существует универсальная цепочка взаимосвязей, которая приемлема для КП: цели — функции — задачи. Индикаторами достижения целей являются отдельные подфункции, которые выполняются при решении соответствующих задач. Анализ динамики таких индикаторов дает возможность получить своевременную информацию о том, в какой степени достигаются поставленные цели. Например, индикатором цели «повышение качества кандидатов на должности» может быть опрос этих кандидатов по группам специальностей и другим целевым признакам. Индикатором цели «регулирование затрат на привлечение необходимых специалистов может быть обещание задатка принятым на работу без оповещения об этом других кандидатов.

Индикаторами цели «обеспечение рабочих мест квалифицированной рабочей силой» являются обещание кандидату персональной надбавки, качество кандидата, продолжительность контракта.

Приведем примеры целей и их определителей в процессе выполнения подфункций КП (табл. 3.8).

**Концепция и инструменты КП.** Активное влияние на стратегическую работу с персоналом оказывают планирование конкретных областей работы и плановые показатели. Они создают предпосылки для стратегического менеджмента персонала. К числу этих предпосылок относится и контроллинг персонала.

**Таблица 3.8 Цели контроллинга персонала**

Подфункции и цели	Индикаторы (инструменты достижения)
<b>1. Подбор персонала</b>	
Выбор необходимых кандидатов Оптимизации затрат на подбор Качественное привлечение новых сотрудников	Анализ методик выбора Оценка технологий подбора по опросам кандидатов, анализ обратных связей Затраты на подбор Анализ пользы от начальной стадии работы занявших должности
<b>2. Интеграция персонала</b>	
Результативное внедрение новых сотрудников «Связывание» новых сотрудников с предприятием	Опросы сотрудников Разработка затрат на одного сотрудника Планирование индивидуальной карьеры нового сотрудника на предприятии Табель нового сотрудника
<b>3. Контроллинг индивидуального развития персонала</b>	
Разработка (сметы затрат, сокращение стоимости привлечения к работе на предприятии «дорогих» специалистов Работа с молодыми специалистами Своевременная адаптация квалификации к изменяющимся потребностям Организации повышения квалификации Развитие кадрового потенциала организации Развитие индивидуальных потенциалов сотрудников	Опросы заказчиков в потребности необходимой рабочей силы (руководителей подразделений) Участие в распределении выпускников вузов Анализ рыночной активности и стратегий диверсификации Оценка качества знаний участников семинаров и курсов Опрос руководителей Опрос внешних консультантов и руководителей семинаров Степень соответствия между требованиями должности и тем, как отвечают этим требованиям сотрудники
<b>4. Контроллинг коммуникации</b>	
Повышение" требований и содействие инициативе Углубление знаний о совместном бизнесе и хозяйственных взаимозависимостях	Сравнение руководителей и сотрудников — кто активнее Наблюдение по каналам «слухов», оценка информации из неформальных коммуникаций

Подфункции и цели	Индикаторы (инструменты достижения)
Ознакомление сотрудников с целями и стратегией фирмы Использование потенциала сотрудников их опыта, идей для принятия проблемных решений	Опросы сотрудников Расширение области принятия решений сотрудниками (оценка стиля управления)
<b>5. Контроллинг мотивации</b>	
Мобилизация мотивационных возможностей, поиск рациональных систем оплаты труда Разделение сотрудников на группы по уровню их успехов Моральное стимулирование	Коррекция зарплаты и производительности труда, сравнение зарплат между собой Опросы сотрудников и руководителей Состояние психологического климата, удовлетворенность трудом

Контроллинг персонала требует собственной концепции. В рамках понятия «контроллинг» рассматривается множество производственно-экономических задач. Четкого определения этого понятия нет. Точно так же и контроллинг персонала не имеет жестких границ в системе менеджмента персонала. Ядро концепции контроллинга определяется содержанием значения глагола to control, который означает «управлять», «регулировать», «направлять», «улаживать». Главными элементами контроллинга как регулирующей системы являются планирование, контроль, подготовка информации.

Контроллинг персонала может обозначать присоединение к внутрипроизводственной системе контроля, планирование и регулирование области работы с персоналом.

Контроллинг персонала дифференцируется:

- ◆ на определение целей (например, стоимость персонала, объем работ);
- ◆ специальные функции менеджмента персонала (например, повышение квалификации, аттестация);
- ◆ методический инструментарий (например, методы оценки персонала).

Процесс контроллинга персонала оптимизируется одновременным применением децентрализованных (оперативных) и централизованных (стратегических) инструментов достижения совместных результатов.

В распоряжении централизованного и децентрализованного контроллинга персонала имеются четыре основные группы инструментов:

- ◆ анализ личного состава персонала;
- ◆ прогноз состава персонала;
- ◆ анализ стоимости персонала;
- ◆ портфель результативности.

Наряду с оперативными и стратегическими формами контроллинга персонала существуют его количественные и качественные формы. Все формы, инструменты и функции контроллинга объединяет ответственность первого лица организации за персонал и каждого человека в отдельности.

### 3.4. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Без знаний нет рабочей силы, нет интеллектуальных ресурсов и человеческого капитала. Знания по своему определению являются одним из факторов производства. В условиях современного производства на базе высоких технологий этот фактор стал решающим. По одним данным, произведенная по таким технологиям продукция включает в себя более чем половину знаний тех, кто ее произвел, по другим данным — от 60 до 100 %. При этом стратегический потенциал знаний растет адекватно скорости изменения внешней среды, динамике производственных процессов и потому, что использование знаний порождает новые знания. Между тем ситуация с управлением знаниями на предприятиях Беларуси напоминает в лучшем случае «пионерскую» фазу своего развития.

Задачей данного параграфа является изучение понятийного аппарата менеджмента знаний с целью использования знаний в качестве фактора производства. Доказывается, что продукция есть «овеществленная сила знаний» при взаимодействии человека с веществом природы. При этом сами знания — это тоже продукт труда, прежде всего ученых и других представителей творческих

профессий, включая инженеров технологов, конструкторов и, конечно, менеджеров. Производство знаний имеет свои технологии, отличные от производства услуг.

Выработаны различные определения знаний:

1. «Знания — это все то, что содержит различные концепции, методы работы, что служит производственному процессу и необходимо, чтобы им управлять».
2. «Знания — это способность преобразовывать информацию в качественные решения».
3. «Знания есть способность предвидеть отношения обстоятельств, дел и человека».
4. «Знания есть информация, которая необходима практике и имеет значение для бизнеса и предприятия».
5. «Знание — это способность использовать информацию».

Существует определенная разница и взаимосвязь между данными, информацией, знанием и компетентностью. Благодаря мышлению мы переходим от данных к информации, от информации — к знаниям, от знаний становимся компетентнее. Подумайте, как осуществляются эти переходы, в какой степени они носят персональный характер? При ответе на этот вопрос возникает еще раз проблема понятия, как самих знаний, так и управления ими на уровне человека и предприятия.

Многие ученые утверждают, что знание — это способность личности, благодаря которой она может выполнять определенные задачи. В чем особенность такого определения? Каковы его недостатки? В 1996 г. на международном симпозиуме по менеджменту, который организовала корпорация Knowledge, его участникам был задан вопрос: «Какие следующие уравнения считаете вы метафорой для знаний?». Опрос 45 экспертов дал следующие результаты:

1. Знания = информация + опыт + мастерство (навыки, ловкость, сноровка) + позиция (точка зрения, установка) — 24 %.
2. Знания = информация + опыт + мастерство — 22 %.
3. Знания = информация + опыт + мастерство + мудрость — 19 %.
4. Знания = информация + опыт — 7 %.
5. Знания = информация + опыт - мудрость — 7 %.
6. Знания = информация + опыт + мастерство - мудрость — 4%.
7. Знания = информация — 0 %.
8. Знания = информация + мудрость — 0 %
9. Нет уравнения, которое могло бы применяться как метафора для знаний — 17 %.

Одним из наиболее типичных процессов производства знаний является учеба. Но это относительное производство новых знаний. Оно относительно тех субъектов, которые получают эти знания. В качестве таких субъектов могут выступать не только отдельные личности, группы, но и вся организация. В связи с этим разработана целая концепция самообучающейся организации, характерная для американских и европейских компаний.

В японском менеджменте понятие знаний отличается тем, что в нем уделяется главное внимание неформализованному знанию, а также процессам создания новых знаний. Западные менеджеры работают с формализованным знанием, которое классифицировано в бумажных и электронных документах и хранится в соответствующих базах знаний. Японские менеджеры не отрицают практическую пользу от таких знаний, но делают акцент на субъективное, скрытое, неформализованное знание, которое позволяет рассматривать фирму как живой организм со своей когнитивной структурой. В этом смысле знание включает не только то, что можно записать буквами, но и то, что отражают иероглифы. Знание подразумевает догадки, предчувствия, ценностные ориентации, эмоции, идеи, абстрактные элементы познания, т.е. это продукт не только сознания-мышления (левое полушарие мозга), но и чувства-интуиции (правое полушарие).

Вывод состоит в том, что знание представляет собой достаточно сложный и неопределенный однозначно предмет, на который влияют менталитет, а также образ мышления. Неформализованное знание имеет интуитивную природу. Различия между западным и японским пониманием знания — это различия между формализованным и неформализованным знанием.

Отдельного внимания заслуживает соотношение между компетентностью и знаниями. Один из подходов к этому соотношению состоит в следующем различии между ними:

1. Знания — это личные способности, которые получены в процессе обучения и предназначены для решения задач.

2. *Компетентность* — это способности, которые получены в процессе коллективной работы и предназначены для реализации общих целей конкретной группы.

Иначе говоря, компетентность относительна в большей степени, чем знания. Но не всякий знающий для определенной группы компетентен при достижении ее целей. В этой связи существуют не только структуры знаний, но и структуры компетентностей, а также понятие компетентности управленческих отношений.

Понятие «управление знаниями» оказалось значительно практичнее и шире. Несколько его определений из 1990-х гг.:

1. Менеджмент знаний (МЗ) — это менеджмент тех знаний, которые являются производственным фактором внутри организации.

2. Под менеджментом знаний понимается планомерное, осмотнительное накопление, распоряжение, подготовка, разработка, хранение и расширение различных знаний, которые необходимы организации для ее успешного функционирования.

3. Менеджмент знаний означает предоставление точных знаний в достаточной степени в точное время и в необходимой форме для выполнения необходимых задач и принятия решений.

4. Менеджмент знаний понимается как инициирование и поддержка обмена мнениями и расширения знаний, что управляет улучшением учебной мощности (по аналогии с производственной мощностью).

5. Подобно тому, как мы управляем традиционными факторами производства, такими как капитал, сырье, материалы, энергия, труд, можно также управлять и знаниями как факторами производства.

6. Знания, которые есть на предприятии, мы можем идентифицировать, получить некоторую массу знаний, а затем ими управлять, что воспринимается и «впитывается» технологическими процессами, производственными системами, продукцией, регламентирующей документацией, а также культурой предприятия.

Обобщая эти высказывания и принимая во внимание тенденции развития менеджмента в начале XXI в., можно дать такое определение: *менеджмент знаний* — это организация и регулирование производственного процесса, включая необходимую для этого цепочку знаний, с целью повышения пользы и дохода от использования этих знаний.

Специалисты по менеджменту знаний утверждают, что в нем методические и технологические аспекты составляют не более 20 % значимости, остальные 80 % — это работа по созданию условий для производства новых знаний и, прежде всего, по созданию нового мышления, новой организационной культуры.

Новые формы организаций являются следствием их нового содержания. Оно возникло из новых концепций менеджмента. К их числу относится концепция *управления знаниями*, в основе которой — трансформация компетентности персонала в компетентность организационных отношений и создание интеллектуальной организации. Интеллектуальная организация имеет плоскую структуру и основана на процессах организационного самообучения и управления знаниями. Организационные способности субъекта хозяйствования основаны на приспособляемых и одновременно стратегических знаниях. Временные горизонты стратегий не превышают трех лет. Интеллектуальная организация призвана обеспечить возможности обучения сотрудников быстрее, чем ее конкуренты, и ближе к потребностям своих клиентов. Управление знаниями возникло из необходимости достижения конкурентных преимуществ, а также самой природы организационного развития и жизненно важной необходимости ускоренного усвоения организацией нарастающей лавины знаний.

Организационные знания и обучение представляют собой синтез индивидуальных знаний — явных и неявных. Явные знания выражены конкретно и определенным образом зафиксированы. Неявные знания — это мысли, рассуждения, основанные на индивидуальном опыте.

Управление организационными знаниями, с одной стороны, представляет собой уникальный процесс взаимодействия относительно обособленных и условно самостоятельных видов деятельности организации, которые называются функциями и свойственны каждой интеллектуальной команде. К ним относятся:

♦ *генерация*, создание и мотивация получения знаний. Данная функция реализуется индивидуальным развитием, организационным обучением и профессиональной карьерой;

- ♦ *формализация* знаний — обеспечивается системами, правилами и процедурами обработки данных;
- ♦ *сохранение* знаний — позволяет обеспечить бумажные и электронные носители информации;
- ♦ *распространение*, диффузия знаний — информационные технологии, коммуникации;
- ♦ *использование* знаний — управленческие решения, выпускаемая продукция, оказываемые услуги, знания возрастают по экспоненциальному закону, когда ими делятся или обмениваются. Поэтому экономить на знаниях становится все более невыгодным;
- ♦ *координация* и контроль знаний — обмен опытом, аттестации, лицензии, оценки, тестирования, сертификации, конференции;
- ♦ *усиление* и модернизация знаний — ноу-хау, рационализаторские предложения, авторские изобретения;
- ♦ *накопление* знаний — процесс развития и реализации интеллектуальных ресурсов организаций.

С другой стороны управление организационными знаниями основано на интеллекте, обучении, культуре, организационной структуре и инфраструктуре фирмы. Каждый источник обучения является сетью причинно-следственных разветвлений второго уровня. Рассмотрим такую сеть на примере *культуры* обучения. Культура наряду с миссией порождает климат мотивации получения знаний и развития групповых способностей на основе тренингов и других форм обучения. Она является источником и предпосылкой использования социально-психологических инструментов межгруппового взаимодействия и организационного сотрудничества. Культура обучения в свою очередь зависит от инфраструктуры концерна, корпорации или организации любого типа. Такая инфраструктура имеет единые источники формирования и развития.

Структуризацию и последующую реструктуризацию проводят с целью реализации стратегии организации. Структура зависит от стратегии. Речь идет об организационной структуре. Стратегия зависит от структуры. Имеется в виду инфраструктура. Именно она может решительным образом повлиять на стратегию, поддержать организационную структуру и управление знаниями. Но структуризация организации с целью управления знаниями — явление редкое, хотя и перспективное. Движение организации вперед означает ее саморазвитие, а значит, *рi* самообучение. В данном контексте организация должна управлять, по крайней мере, знаниями, которыми обладают сотрудники. Поэтому их карьера становится следствием тех факторов успеха и причин неудач, что лежат в основе организационного развития и управления знаниями. Карьера становится элементом управления будущим наряду с управлением знаниями и временем. Из последовательности занимаемых должностей она превращается в систему, когда одновременно можно занимать не одну должность, а работать в нескольких подразделениях (группах). Такие возможности расширяет *интернет-менеджмент*.

Управление знаниями в условиях интернета — не что иное, как управление информационными потоками: оно должно гарантировать релевантную информацию, когда нужные известия достигнут нужных людей в нужное время, чтобы эти люди могли предпринять необходимые действия. Управление знаниями является как процессом, так и системой, а не конечной целью. Конечная цель в этом случае состоит в повышении интеллектуального потенциала организации или корпоративного коэффициента интеллекта (IQ). Чтобы обеспечить преуспевание на сегодняшних динамичных рынках, он должен быть очень высоким. Под корпоративным IQ понимается мера того, насколько свободно в компании распространяется информация, а главное насколько успешно сотрудники могут пользоваться идеями друг друга. Понятие корпоративного IQ начинается с обмена накопленными и текущими знаниями. Свой вклад в его повышение вносит развитие персонала — индивидуальное, групповое, организационное.

Обучение без отрыва от производства — простейшая форма распространения знаний. Она совершенно необходима и в то же время именно ей уделяется недостаточно внимания. Сотрудники, сильно загруженные на работе, не могут найти времени для собственного развития. Часто бывает трудно даже выяснить, какие есть курсы и чему на них учат. Нередко требуется продолжительный отрыв от производства, никогда расписание занятий не учитывает возможности неожиданного возникновения ситуаций, требующих присутствия обучаемых на рабочем месте.

В компании, обладающей высоким корпоративным IQ, сотрудничество специалистов организовано эффективно, так что все ключевые участники любого проекта оказываются хорошо

информированы и могут действовать энергично. Цель состоит в том, чтобы группа сотрудников организации могла совместно вырабатывать идеи и воплощать их в жизнь.

Необходимо, чтобы высшее руководство компании осознавало важность свободного распространения знаний, иначе никакие усилия в этом направлении не принесут успеха. Лидеры показывают сотрудникам, что сами готовы к творческому рабочему общению со всеми и с каждым. Например, президент автомобильного производства корпорации Ford Жак Насер каждую неделю рассылал электронные послания 89 тысячам своих сотрудников по всему миру, в которых делился с ними новостями недели — как хорошими, так и плохими. Кроме того, он сам читает ответные письма, которых каждый месяц получает несколько сотен, и дает поручения членам своей команды продолжить переписку, если это требуется.

Успешные компании осуществляют освещение широкомасштабных мероприятий по корпоративной сети или по интернету. Следующее, что необходимо сделать после создания атмосферы, благоприятствующей сотрудничеству и обмену знаниями, — это разработать и начать осуществлять специальные проекты по распространению знаний в пределах организации и превратить этот процесс в неотъемлемую составляющую самой работы, а не в дополнение к ней, без которого в принципе можно обойтись. Необходима мотивация передачи знаний. Старая истина «знание — сила» интерпретируется некоторыми в том смысле, что эту ценность лучше держать при себе. Такие работники стараются стать незаменимыми за счет обладания знанием, которого лишены другие. Однако сила компании заключается не в тайных знаниях, а в управлении знаниями, в тех знаниях, которыми ее служащие делятся друг с другом. И эта идея должна найти отражение в корпоративной системе ценностей и поощрений.

Функции управления знаниями способны принести наибольшую пользу в следующих пяти основных областях: рыночная активность, обслуживание клиентов, планирование, развитие персонала и сотрудничество в рамках конкретных проектов. Достигнутые успехи в этих областях можно будет использовать для мотивации управления знаниями. В ближайшие несколько лет все ведущие компании мира будут обмениваться электронными знаниями, чем сегодня занимаются только единицы.

Управление знаниями представляет собой воплощение стратегии развития предприятия в его оперативных и тактических целях. Знания перестали быть дополнением к силе рук, силе денег. Они превратились в их квинтэссенцию и стали единственным имеющим значение ресурсом.

Сила современного предприятия заключается преимущественно в его интеллектуальных ресурсах и в производстве услуг в отличие от прежнего бизнеса, когда экономическая и производительная силы заключались в материальных активах — оборудовании, земле. На знаниях основаны нематериальные активы, которые обеспечивают конкурентные преимущества и имеют приоритетные позиции. Это технологические ноу-хау, маркетинг, дизайн, инновации, развитие персонала, ведение бизнес-переговоров, сотрудничество с клиентами, рыночная активность, повышение

производительности труда, обеспечение качества продукции, проектный менеджмент и стратегическое планирование. Знание стало новым конкурентным ресурсом.

## **Лекция 4. Руководство персоналом в организации**

План:

- 4.1. Методы подбора персонала
- 4.2. Опрос персонала
- 4.3. Ведение переговоров
- 4.4. Оценка персонала

### **4.1. Методы подбора персонала**

Для подбора кадров в распоряжение предприятия предоставлено множество **различных методов**. Чтобы найти необходимого сотрудника, важно допустить минимум субъективности в принятии решения по выбору. Простого разговора для объективного суждения недостаточно. Знаниями о

человеке, с помощью которых можно найти подходящего сотрудника только путем собеседования с ним, надежно владеет весьма незначительное количество людей. На помощь предприятию приходит развивающаяся единая система или директива подбора персонала, которая включает различные взаимосвязанные методы.

### **Инструменты сравнительной оценки кандидатов**

**Конкурс на замещение должности (прием на работу).** При написании объявления о конкурсе следует различать два критерия: содержание объявления и оформление содержания и внешняя его «упаковка».

К содержанию сообщения о конкурсе относятся следующие элементы:

- ◆ отправитель;
- ◆ точный адрес получателя (если конкурс объявляется не через средства массовой информации);
- ◆ дата;
- ◆ обращение;
- ◆ требования к кандидатам (стаж работы, вид работы);
- ◆ обозначение должности;
- ◆ квалификация;
- ◆ опыт, особые указания;
- ◆ испытательный срок.

При оформлении и упорядочении оценки кандидатов имеется много вариантов. Ожидания кандидатов от предприятия и ожидания предприятия от них несхожи. Они различаются и между кандидатами на разные должности. Принципиальным является то, что ряд требований для всех кандидатов одинаков (например, интеллект, предприимчивость, компетентность, знание иностранных языков, интуиция, ответственность, трудолюбие). Поэтому многие предприятия заводят папки кандидатов *по профессиям*, формируют свои потенциальные резервы кандидатов.

**Автобиография** является значительным источником информации о кандидате. Она служит основанием для последующего собеседования с ним, в котором можно уточнить наиболее существенные моменты. Критерии оценки кандидата по его автобиографии сначала кажутся формальными аспектами. Однако из нее можно получить представление о значении для кандидата аккуратности, чистоты. Можно многое узнать по его почерку, наконец, по самому содержанию автобиографии.

Подумайте, почему автобиография играет роль инструмента подбора людей. Всегда ли мы учитываем это, когда пишем свою автобиографию? Умеем ли мы подчеркивать свои преимущества перед другими в таком важном документе, как биография собственной жизни?

**Аттестаты, дипломы, свидетельства.** Привлечение этих документов при выборе кандидата обязательно, но интерпретация их для многих предприятий представляет определенные трудности. В ряде случаев значение отметок, которые получены в учебных заведениях, переоценивается. Для дифференцированного анализа следует различать такие виды документов об образовании:

- ◆ школьные аттестаты;
- ◆ дипломы, свидетельствующие о получении профессионального образования;
- ◆ свидетельства или дипломы о рабочей профессии. Школьные аттестаты играют только вспомогательную роль. Их оценки не дают никаких гарантий успешной работы кандидата, так как существуют различные критерии оценок и различные условия получения самих аттестатов. Чтобы узнать фактические знания соискателей и сравнить их, предприятие может провести различные экзамены на проверку знаний в форме тестовых задач. Такие методики используют, когда оценки в дипломе вызывают сомнения в знаниях (например, недоверие к учебному заведению, выдавшему диплом). Делать это необходимо с учетом личностных особенностей кандидатов. Следует также принимать во внимание значение для конкретной должности различных дисциплин в дипломе. Например, хорошие оценки по математике, физике, химии могут говорить о возможностях соискателя концентрировать внимание на смысле целей работы и означают его возможности абстрактно мыслить. Отличные оценки по спортивным дисциплинам указывают на дружелюбие и трудолюбие; знания по истории, языкам — на целеустремленность, волевые качества; хорошие знания искусства и музыки — на творчество и фантазию, новаторские способности. Возможны ошибки, ибо производственная практика не всегда позволяет реализовать

эти способности. Практика также показала, что образцовые ученики или студенты с прекрасными дипломами нередко становятся посредственными сотрудниками. Чаще всего им не хватает инициативы, предприимчивости, деловой активности. Иногда это происходит при выборе работы не по призванию, а из-за престижа.

**Опросные листы персонала. Листы по учету кадров.** Еще одним средством помощи при оценке кандидатов могут быть опросные листы персонала. Такие листы могут быть задействованы во время посещения предприятия с участием сотрудника отдела кадров. Долг кандидата — заполнить все позиции опросного листа или, например, листа по учету кадров, чтобы можно было его сравнить с листами других соискателей рабочего места и использовать как инструмент поиска кадрового решения.

**Собеседование перед принятием на работу.** Собеседование с кандидатом происходит в конце всех процедур (проверок) и помогает принять окончательное решение о вступлении в должность. Если кандидат приглашен на собеседование, то он уже квалифицирован как потенциальный сотрудник, прошедший необходимые тесты на пригодность. При разговоре следует установить соответствие в документах кандидата с личным представлением о нем, выяснить необходимые вопросы, если они возникли. Чтобы при собеседовании с кандидатом быть наиболее объективным, на предприятиях должны существовать общие критерии оценки и анализа кандидата по единым признакам. Оценочные системы (схемы), которые существуют на практике в работе кадровых служб предприятий ФРГ, включают следующие элементы (признаки):

- ◆ образование;
- ◆ профессиональный опыт;
- ◆ поведение, манера держать себя — презентация;
- ◆ целеустремленность и мотивация к нововведениям;
- 4- ориентация на информацию и интеллектуальные способности к успеху;
- ◆ культура делового общения;
- ◆ общее соответствие должности.

Предприятия пользуются в большинстве случаев руководством по ведению собеседования перед приемом на работу. Оно состоит, в основном, из стандартных вопросов, позволяющих узнать кандидата с многих сторон. Преимущество такого опросника заключается в том, что всем кандидатам задаются одинаковые вопросы. В опросник включены следующие позиции.

### **1. Приветствие и вхождение в собеседование.**

- ◆ Приветствие кандидата и представление участников собеседования.
- ◆ Вопросы, помогающие создать благоприятную атмосферу, например, вопрос о том, как кандидат доехал, какие напитки предпочитает из тех, что стоят на столе.

### **2. Представление (презентация) предприятия и должности.**

- ◆ Краткое сообщение об организации, ее рынках, активности.
- ◆ Информация о занимаемой должности (ее описание, профиль требований и т.д.).
- ◆ Возможности служебного роста на этой должности.

### **3. Мотивы соискателя должности и его профессиональный опыт.** Возможные вопросы на этой стадии беседы.

- ◆ Расскажите, пожалуйста, о вашем профессиональном становлении.
- ◆ Почему вы претендуете на это место?
- ◆ На чем основано доверие к нашей отрасли?
- ◆ Что особенно вас интересует на нашем предприятии?
- ◆ Чем особенно раздражает вас эта должность?
- ◆ Каковы ваши ожидания от работы у нас?

### **4. Социальная и личностная подоплека.** Возможные вопросы на этой стадии беседы.

- Назовите, пожалуйста, ваши наиболее сильные и слабые стороны.
- Ваши наибольшие успехи и неудачи?
- Разделяет ли ваши профессиональные планы ваша жена (муж)?
- Как вы организуете заботу о своих детях (в случае, если они есть)?
- Каким вы характеризуете сами себя?
- На какой ступени профессионального развития вы хотите находиться через пять лет?
- Что вы читаете?

## 5. Условия трудового соглашения.

- Заработная плата.
- Время вступления в должность.
- Испытательный срок.
- Время работы — срок договора.
- Размер отпуска.

## 6. Заключение.

- Благодарность за беседу.
- Обозначение времени принятия решений по результатам собеседования.

Собеседование не является обязательным, но оно весьма желательно, даже если на вакантное место претендует один человек.

**Собеседование с сотрудниками как альтернатива оценки по результатам.** Альтернативой традиционным подходам к оценке персонала может служить разговор с сотрудником. Целью этого организованного разговора, проходящего в как можно более доброжелательной атмосфере, является обмен мнениями и обсуждение вопросов совместной работы. Эту форму оценки успехов в работе практикует уже многие предприятия. Например, фирма Bosch или Hewlett Packard используют в том числе «январские беседы». Предприятия, которые ищут новые методы работы с персоналом управления, знакомы с такой формой. Принципиальной основой разговора является диалог. Разговор имеет смысл только тогда, когда он является «улицей с односторонним движением», когда сотрудник также, как и руководитель, принимает участие в нем на равных. Как показывает практика, такой разговор часто проходит на высоком уровне и с пользой для его участников.

В разговоре по подведению итогов работы и оценке степени достижения ее целей испытывают потребность, как показывает практика, многие сотрудники. В ходе этого собеседования выясняются новые возможности по содействию в развитии персонала и предлагаются новые идеи по организации труда и улучшению его результатов.

### Техника назначений

Смысл подбора кадров состоит в выборе среди них работника для назначения на определенную должность. Рассмотрим механизм назначений на основе сравнения требований должности с качествами кандидатов на эту должность (*профиль-метод*).

Сравнение требований с качествами позволяет определить относительную пригодность кандидатов. Под *пригодностью* понимается определенная сумма установленных качеств заданного уровня. Чем сильнее последние соответствуют требованиям, тем выше пригодность. Однако чем выше уровень иерархии управления, тем:

- ◆ способность сформировать команду;
- ◆ управленческая квалификация;
- ◆ вербальная и письменная коммуникабельность;
- ◆ способность к планированию и контролю;
- ◆ способность к делегированию полномочий.

Каждое требование должно наблюдаться только через определенные отличительные признаки.

АС-упражнения можно разделить на письменные и устные задачи. К устным упражнениям относятся: «почтовый ящик», деловые игры (ролевые игры), презентации и доклады, групповые дискуссии, интервью. К письменным упражнениям относятся тесты на оценку личности; на определение интеллекта; на концентрацию, коммуникабельность и т.д.

При ролевых играх участники получают описания своих ролей и затем, после предварительной подготовки в течение 5—15 мин., они должны вступить в деловую беседу.

При докладах и презентациях кандидату выдается определенная тема или он может выбрать ее сам. Подготовка длится около 15 мин. Темы могут носить конкретный, актуальный или совершенно абстрактный характер, например, «деньги», «качество», «успех». Составной частью АС-метода являются также самопрезентации. Причем учитывается, насколько убедительно это происходит перед общей группой.

*Групповая дискуссия* — обязательная составная часть каждого АС-метода. Варианты такой дискуссии могут сильно различаться. Есть дискуссии с предварительной постановкой цели и без нее, с предварительно описанной темой и без предварительного описания, а также дискуссии с

заранее определенными ролями и без них. Выбор также имеет широкий спектр от тривиальных до комплексных и оригинальных проблем.

Число участников дискуссии составляет от четырех до шести человек. АС-наблюдатель должен узнать в ходе дискуссии такие качества ее участников, как:

- ◆ возможность производить впечатление от разговора (речевое разговорное искусство);
- ◆ ангажемент;
- ◆ аналитические способности;
- ◆ понимание, восприятие информации;
- ◆ творческий подход к делу, обогащенность идеями;
- ◆ яркость мыслей, высказываний, мнений;
- ◆ деловой подход, целеустремленность;
- ◆ способность работать в группе.

Этот метод позволяет учитывать значения отдельных факторов для соответствия занимаемой должности и может являться средством контроля качества подбора кадров. Он может показывать соответствие между направлениями развития факторов-характеристик менеджера и требований должности.

Постоянная «настройка» свойств руководителей и требований к ним необходима в каждой организации и является предпосылкой подбора кадров, потому что квалификация имеет свойство морально устаревать.

**Назначения на основе выдвижения и ротации.** Рассмотрим механизм назначений на основе перемещений работников внутри организации. К ним относятся выдвижение и ротация.

*Выдвижение* есть назначение сотрудника, который уже работает в системе управления, на новый более высокий пост. Среди выдвинутых наибольшее значение имеет переход работника из категории специалистов в категорию руководителей.

*Ротация* есть назначение сотрудника, при котором либо названия должностей остаются прежними, но меняется место работы, либо меняется должность, но уровень поста остается прежним. Ротация — это горизонтальное перемещение кадров, выдвижение — вертикальное.

Пример ротации: начальник цеха — начальник отдела, старший технолог отдела — старший технолог цеха.

Ротация важна как в карьере менеджера, так и при формировании управленческой элиты.

Она имеет два варианта: перемещение (обязанность остается, место работы меняется); перестановка (обязанность меняется, уровень должности остается).

*Ротация-перемещение* вызывается производственной необходимостью; повышением квалификации; психологической несовместимостью; проблемами коммуникаций, зстоя, ведомственности.

Весьма рациональны для развития кадрового потенциала ротации-перестановки из линейных служб в функциональные и наоборот.

Таким образом, ротации — это горизонтальные переходы, т.е. передвижения на том же иерархическом уровне. Они являются мерами совершенствования менеджеров, если осуществляются системно. Ротации способствуют в перспективе более уверенному занятию вышестоящей должности, а также позволяют гибко осуществлять кадровое регулирование. Ротации наиболее успешно используются в менеджменте персонала на предприятиях Японии.

**Подбор менеджеров первичных ступеней управления.** Реальное штатное расписание зависит от тех, кто занимает ведущие должности, не меньше, чем от стратегии организации.

Организационная структура управления определяется не только стратегическими задачами, но и шефом. Один уходит, приходит следующий и вносит свои изменения. Неизменными остаются первичные или низменные ступени управления: должности мастеров, начальников участков, руководителей групп и других неделимых далее подразделений. Модель должности на этом уровне напоминает модель человека, который может занять эту должность, а не перечень работ или функций, для которых предназначена эта должность. Так происходит потому, что работу делают люди, поэтому описывают требования к людям, а не работу.

Для наиболее многочисленных управленческих постов, т.е. должностей низших ступеней организационной структуры, значительно практичнее индуктивного оказался дедуктивный метод подбора. В основе этого подхода находятся функции управления, а точнее требования к их

исполнителям. При отсутствии практики управления они служат критериями подбора руководителей по схеме: цели — задачи — функции управления подразделением — качества функционеров (модель должности) — качества претендентов — сравнение качеств с моделью — результаты методов подбора.

Если у кандидатов нет практики управления, например, это выпускники университета, то отсутствует наиболее надежный прогноз управленческих возможностей: результаты сегодняшней деятельности в роли руководителя. Решающей становится оценка *потенциальных способностей к управлению* конкретным подразделением. Такая оценка определяет, какие качества оценивать, как их оценивать, какова значимость этих качеств.

Эти проблемы не удастся решить так, чтобы они были сняты с повестки дня. На практике они настолько сложны, что и сегодня часто подбор кадров осуществляется простейшими методами проб и ошибок, на основе личного суждения и протекционизма. Более опытные или мотивированные кадровые службы используют про-фессиограммы должностей, которые представляют собой перечень видов и требований к деятельности, например, начальник цеха (задающий блок) и перечень качеств и требований к претенденту (блок формирования менеджера).

### **Техника подбора управленческой элиты — Assessment-Center**

С конца 1970-х гг. все более распространяется новый метод оценки персонала, который получил название Assessment-Center и используется наиболее часто при определении путей развития, прогнозирования успеха и поведения персонала. Это скорее не новый метод, а «конгломерат методов». В его состав входят уже известные и апробированные производственной и психологической практикой тесты.

Принципиальные соображения, которые основаны на соединении различных методов в единый комплекс, относительно просты. Каждый метод оценки достаточно силен в той или иной области применения, но также имеет и определенные ограничения использования. Несистемное и неструктурированное использование большинства оценочных инструментов, например, анализа автобиографии, оценки деловых качеств, собеседования с сотрудником, привело к созданию комплексной системы методов оценки сотрудников и ожидаемых от них результатов работы.

*Assessment-Center* — это система методов (технология) квалифицированного определения поведенческих успехов или поведенческого дефицита (компетентности управленческих отношений), когда многие наблюдатели исследуют заранее определенные требования (качества) многих оцениваемых участников.

В случае использования АС-метода речь идет чаще всего о многодневной тестовой технологии, в процессе которой проверяются или оцениваются четко определенные качества кандидатов через отдельные или групповые упражнения. Оцениваемые требования берутся из должностных обязанностей или профиля требований к должности, который называется также профессиограммой. АС-философия заключается в том, что управленческая деятельность состоит из обусловленных видов, которые можно определенным образом измерить через наблюдаемую деятельность менеджера и его поведение в различных ситуациях. Работа кандидата и его поведение оцениваются с помощью различных упражнений. При АС-методе проверяются следующие качества-требования:

- ◆ способность принимать решения;
- ◆ поведение в стрессовых ситуациях;
- ◆ возможность иметь успех, отстаивать свою точку зрения;
- ◆ инициативность;
- ◆ творческий потенциал;
- ◆ гибкость;

Чем сильнее соответствие между требованиями и качествами, тем оптимальнее взаимоотношения между организацией и сотрудниками.

Основной особенностью рассматриваемого механизма назначений является соизмеримость требований должности и качеств кандидатов. Сопоставимость достигается с помощью **профиль-метода**. Идея его заключается в том, что каждого менеджера можно представить через нормированное число качеств.

Профиль-метод в рамках механизма назначений применяется следующим образом:

1. Разрабатываются количественные и качественные требования к должности. Они должны быть устойчивыми и представлять определенную шкалу со знаниями требований. На основе этих значений и самих качеств формируется профиль требований.
2. Устанавливаются профили качеств кандидатов на основе оценок этих качеств. Оценка проводится экспертами.
3. Проводится сравнение кандидатов. Оно может осуществляться различными способами.

### **Построение системы управления персоналом SAP R/3**

Система SAP R/3 представляет собой стандартный программный продукт, который применяется в управлении персоналом, логистике, финансовой области и производстве продукции. Система обеспечивает интеграцию развитых областей в единую производственно-экономическую концепцию, насколько это позволяют информационные потоки и деловые процессы предприятия. Области ее применения являются финансы, контроллинг, складской учет, система информационного управления, материально-техническое снабжение, управление производством, логистика, управление качеством, организационно-техническая подготовка производства, офисные функции, делопроизводство, а также менеджмент персонала.

SAP R/3 поддерживает все без исключения производственно-экономические процессы на предприятии, упрощает их и обеспечивает организационное единство. Она состоит из базовой системы с основными элементами управления и координации производственно-экономической программы, которые могут использоваться как автономно, так и в комбинации.

Система управления персоналом может интегрироваться как в общую SAP-систему, так и использоваться как самостоятельная система.

Внедрение R/3-системы возможно на предприятии любой страны, а также на многонациональных предприятиях (транснациональных компаниях).

Система SAP R/3 охватывает прежде всего три области: логистику, учет и отчетность и управление персоналом. Эти области системно и технически разделены в различные модули.

**Система HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HR).** Система управления персоналом должна отражать индивидуально-фирменные особенности, а также постоянно растущие требования к экономике персонала. Система HR охватывает и включает в себя все функции управления персоналом, которые встречаются в производственной практике деловых отношений. При этом поддерживается и разбивается все поле деловых и специальных задач, которые существуют в рамках менеджмента персонала.

Задача управления персоналом (экономика персонала) и постановка вопросов в этой области приобретают в практике бизнеса все большее значение. Основанием для этого являются предпосылки дальнейшего развития менеджмента:

- ◆ постоянно растущая стоимость персонала;
- ◆ постоянно растущие и часто изменяющиеся требования к персоналу, а также изменяющийся опыт работы;
- ◆ технологический прогресс. Дальнейшее развитие специальных и профессиональных знаний создает постоянную потребность в специалистах;
- ◆ необходимость обеспечения экономической безопасности предприятия и сохранения коммерческой тайны;
- ◆ растущая неопределенность как производственных задач, так и самих условий их выполнения;
- ◆ возрастающие претензии и ожидания работодателей;
- ◆ содействие гуманизации труда;
- ◆ содействие и обеспечение успеха в условиях неопределенности и риска экономически сложного времени.

Какие функции должна содержать система управления персоналом? Наиболее частый ответ: в лучшем случае ВСЕ:

- ◆ все те, которые можно структурировать и описать во взаимосвязи между собой;
- ◆ все те, которые имеют отношение к работе персонала или информации о персонале;
- ◆ все функции, которые содействуют или поддерживают самый различный опыт и методы работы с персоналом и работы персонала;
- ◆ все функции, которые облегчают и упрощают обработку, подготовку и систематизацию информации о персонале;

♦ все виды трудовой деятельности персонала фирмы Система управления персоналом содержит не только те функции, которые необходимы для работы с персоналом на производстве, но и функции, которые находятся в следующих областях:

- ♦ быстрая и точная обработка информации о персонале;
- ♦ начисление зарплаты и пособий;
- ♦ простые и прямые расчеты затрат на персонал и поездки сотрудников;
- ♦ поддержка планирования персонала;
- ♦ содействие прикладным исследованиям характеристики персонала и коллективов;
- ♦ графическое представление и статистический анализ организационного планирования;
- ♦ составление штатного расписания;
- ♦ кадровое регулирование.

Этот перечень функций является далеко не полным. Отдельные блоки системы, в свою очередь, делятся на еще более мелкие встроенные элементы подсистемы. Продемонстрируем это на примере планирования персонала, которое делится на такие компоненты:

- ♦ как описание рабочих мест и должностей;
- ♦ квалификация и потребность в специалистах;
- ♦ планирование карьеры;
- ♦ подготовка персонала к повышению квалификации;
- ♦ планирование стоимости персонала;
- ♦ планирование высвобождения персонала.

Модульный принцип построения SAP-системы продолжается также в системе HR (Human Resource Management — управление персоналом). Система HR обладает свойством имплементации, т.е. речь идет о возможности включения в эту систему дополнительных элементов и ее расширении и развитии. Она является интернациональной и применяется на предприятиях США и Западной Европы. При этом в ней отражаются специфические особенности каждой фирмы, прежде всего, в областях, которые имеют отношение к движению денежных потоков, налогам и зарплате сотрудников. Национальные особенности могут быть учтены относительно быстро через специфические версии развития системы HR. Трудности здесь связаны с такими областями деятельности, как, например:

- ♦ специальные данные о персонале, которые должны учитывать имеющийся опыт и особенности управления персоналом на данном предприятии;
- ♦ специальные требования к оценке персонала и его подбору.

#### **Преимущества системы HR:**

- ♦ полное представление всего спектра задач по управлению персоналом — реализует системно-ситуационный подход к менеджменту персонала;
- ♦ расширяет возможности индивидуального развития персонала;
- ♦ полная интеграция с другими областями применения SAP как системы автоматизированного проектирования и управления фирмой;
- ♦ использование специфических возможностей и особенностей предприятий;
- ♦ возможность выхода на международный рынок;
- ♦ невозможность изолированных, «островных» решений;
- ♦ единство информации и руководства;
- ♦ повышение транспаренции;
- ♦ быстрая и актуальная информация;
- ♦ сокращение путей коммуникаций;
- ♦ гибкость и реакционные возможности при производственных, рыночных и налоговых изменениях;
- ♦ сокращение рутинной работы;
- ♦ незначительная зависимость от отдела.

Постоянно изменяющаяся рыночная ситуация вместе с возрастающим конкурентным давлением требует от предприятий непрерывного развития их организационных структур в соответствии с новыми рыночными условиями. Чтобы быстро и гибко реагировать на желания и потребности клиентов, необходимо эффективно использовать возможности предприятия, которые сегодня существенно зависят от выбора информационных систем. С помощью системы SAP R/3 можно

эффективно автоматизировать деловые процессы и обеспечить их интеграцию. Применение системы принципиально позволяет оптимизировать деловые процессы на основе различных вариантов их поддержки. При этом, например, может быть предложен ряд вариантов структуризации проекта для облегчения его внедрения.

## 4.2. ОПРОС ПЕРСОНАЛА

Опрос сотрудников на западных предприятиях многогранен. Типичные цели его использования включают:

- ♦ активизацию персонала и внутрипроизводственных коммуникаций на всех уровнях иерархии;
- ♦ выявление «сильных» и «слабых» должностей и узких мест в организационной структуре управления, определение резервов на рабочих местах;
- ♦ анализ использования рабочего времени;
- ♦ повышение идентификации сотрудника с организацией, удовлетворенности успехами и выполненной работой;
- ♦ выявление степеней соответствия персонала занимаемым должностям и выполняемым проектным работам;
- ♦ повышение производительности труда.

Комплексная цель опросов состоит в регулировании трудовых отношений. В этой связи весьма важно интерпретировать результаты опроса. Следует учитывать, что такие результаты ограничены уже самим содержанием опросного листа.

Даются ответы только на поставленные вопросы. При интерпретации ответов надо принимать во внимание так называемую проблему реакции на содержание вопросов, а также их трактовку. Необходимо учитывать и то, что опросы могут проводиться в чьих-то интересах. Поэтому решающее значение имеет построение опросного листа и формулировка его позиций.

Приведем примеры возможных тематических областей опроса сотрудников административных учреждений и предприятий:

- ♦ общие проблемы трудовых отношений;
- ♦ вопросы о состоянии производственного климата;
- ♦ оценка стиля работы подразделений;
- ♦ управленческие отношения;
- ♦ условия труда, оснащенность и чистота рабочих мест;
- ♦ проблемы новых технологий и рационализаторских предложений;
- ♦ резервы подразделений, рабочих мест и выживание предприятия;
- ♦ оздоровление финансовых отношений;
- ♦ повышение квалификации, карьера сотрудников и работа с резервом;
- ♦ производительность труда, себестоимость продукции и другие стратегические или оперативно возникающие задачи.

### Разработка опросных листов

Опросные листы можно использовать, например, по инициативе руководителя подразделения или службы персонала в целях анализа состояния HRM.

Содержание опросных листов

1. Содержание труда.
2. Повышение квалификации.
3. Руководство сотрудниками. Взаимодействие с руководством.
4. Взаимоотношения и групповая работа.
5. Мотивация.
6. Организация труда на рабочем месте.
7. Удовлетворенность трудом (гарантии рабочего места).
8. Общие вопросы статистики.

Опрашиваемые должны знать инициаторов опроса, тех, кто будет работать с опросными листами после их заполнения, а также руководителя проекта. Опросы проводятся анонимно, но с разрешения руководства предприятия, которое дается в письменной форме, если опрос охватывает сотрудников нескольких подразделений. Успешный опыт достижения целей опроса показывает эффективность его проведения.

Задача состоит в том, чтобы при интервью получить необходимую информацию и сделать на ее основании оценку кандидату. Речь идет о том, задать как можно больше вопросов для того, чтобы их ответы составили критерий успеха самого интервью. Не следует задавать такие вопросы, на которые могут быть ответы типа «да, конечно». Поэтому следует формулировать их по определенной технологии.

Приведем перечень различных *вопросов* с классификацией их по видам:

**Информационные вопросы:** какие газеты вы читаете? — познание кругозора.

**Оценивающие вопросы:** как относитесь вы к женщинам-руководителям? — оценка личного мнения.

**Диагностические вопросы:** на каком рынке вы видите лучшие возможности для реализации новой X-продукции — какие проблемы может видеть опрашиваемый, уровень его видения будущего.

**Вопросы по оценке проблемной ситуации:** представьте себе следующую ситуацию... как вы поступите? — какие идеи имеет кандидат, уровень его творческой предприимчивости.

**Вопросы для принятия решения:** есть два варианта решения задачи... какое решение вы примете — уровень его управленческой компетентности.

**Риторические вопросы:** так все таки вы информированы о предпринимательстве? — вопрос ставится так, что с ним можно только согласиться.

**Вопросы внушения:** вы придерживаетесь того мнения, что...

**Так вы согласны со мной, тогда...**

Эти вопросы не предназначены для получения информации, в них как бы вкладывается определенный ответ.

**Мотивирующие вопросы:** что скажете вы как специалист по этой проблеме?

У вас большой опыт в... Очень интересно, как вы..?

**Наступательные вопросы:** вы не хотите или не можете дать явный ответ?

**Альтернативные вопросы:** есть ли у вас работа или нет?

**Закрытые вопросы:** работаете ли вы на компьютере — на такие вопросы ответы «да» или «нет» бывают полными.

**Открытые вопросы:** как поступаете вы в случае проблемных ситуаций?

**Прямые вопросы:** можете ли вы самостоятельно работать?

**Косвенные вопросы:** хотели бы вы работать только вблизи места жительства?

Открытые вопросы дают наиболее полную информацию о кандидате. Они начинаются, как правило, со слов: «как», «что», «кто», «когда», «где», «почему» и др. Не следует задавать провокационных вопросов, например «Вы уверены, что высказываете свое мнение?» Они порождают агрессию и стрессовые ситуации.

На получение необходимой информации оказывает влияние также последовательность задаваемых вопросов при собеседовании. В начале беседы задаются открытые вопросы. Затем вид вопросов можно постепенно изменять по схеме:

*Открытые вопросы: Какие из своих достижений вы считаете значительными?*

*Полуоткрытые вопросы: Чем объясняете вы свои успехи?*

*Закрытые вопросы: Предпочитаете ли вы работать в команде?*

*Альтернативные вопросы: Готовы ли вы взять на себя ответственность?*

Правильная постановка вопросов требует опыта, интуиции и творчества, а также знания правил. Она является частью интеллектуальной техники ведения переговоров и собеседований.

### **Техника управления беседой**

Такая техника поддерживает положительный характер общения. Она содействует взаимопониманию и четкости ведения собеседования, его открытости и самодисциплине.

Наиболее существенные аспекты управления беседой включают:

- ◆ визуальный контакт с партнером за круглым столом;
- ◆ взаимодобное расстояние между партнерами;
- ◆ устранение всех возможных раздражающих слов;
- ◆ регулярный контроль взаимопонимания;
- ◆ использование взаимопризнаваемого понятийного аппарата;

- ◆ проявление чуткости и внимания;
- ◆ умение активно слушать партнера;
- ◆ использование аргументов;
- ◆ положительную мимику и жесты (язык телодвижения);
- ◆ технику постановки вопросов;
- ◆ технику вербальных коммуникаций.

Успешное управление беседой позволяет избежать тех ошибок, которые могут препятствовать достижению обоюдных целей. К их числу относятся:

- длительные «монологи»;
- невнимательное выслушивание собеседника;
- уклонение от цели и темы;
- напряженные и хаотичные дискуссии;
- отсутствие конкретных ответов на конкретные вопросы;
- спонтанное высказывание мнений;
- иронизирование, оскорбляющее реагирование, намек на унижение личного достоинства.

Нет единого рецепта собеседования, но есть этические принципы управления, которые необходимо соблюдать для благоприятной атмосферы собеседования, неотделимой от ее целей.

Надежность результатов собеседования значительно зависит от технологии его проведения и способа организации. И то, и другое взаимосвязано с типами самого **интервью**, среди которых преимущественно можно выделить:

*Структурированное интервью.* В этом случае заранее готовится опросник, включающий единую для всех опрашиваемых последовательность познаний (вопросов и пунктов, которые надо запомнить). Речь может идти о типовом заочном интервью, если вопросы построены компетентно и в рамках существующего законодательства с подобного рода опросом мы нередко встречались на практике, заполняя те или иные формуляры, например, личные листки учета персонала или анкеты для выезжающих за границу.

*Неструктурированное интервью.* Вопросы задаются хаотично, нет определенной формы самих вопросов. Беседа может идти в том направлении, которое интересует собеседников.

*Ситуационное интервью.* Его особенность заключается в том, что наряду с рядом относящихся к ситуации вопросов предлагается по каждому из них и перечень ответов, среды которых надо выбрать тот, который является, по мнению опрашиваемого, правильным. Варианты ответов оцениваются без участия опрашиваемого. Такое интервью напоминает технику тестирования студентов по заданной теме.

*Серийное интервью* означает последовательную беседу претендента с несколькими людьми, которые дают большие оценки по единой шкале оценок (как, например, в некоторых видах спорта: фигурное катание, прыжки в воду).

*Групповое интервью:* собеседование с одним кандидатом, этот вариант группового интервью называется общим интервью. В этом случае учитывается активность участников. Такое интервью напоминает проведение деловой игры.

*Стрессовое интервью* — это беседа, когда кандидат преднамеренно выводится из равновесия откровенными или даже некорректными вопросами. Создается напряженная ситуация, оценивается реакция претендента. Это достаточно бестактный вид интервью, который делает ставку на потерю кандидатом самообладания и опирается на значительную выдержку и целом поведенческую компетентность интервьюера.

Особое место среди различных типов интервью принадлежит *оценивающему интервью*. Оно предназначено, прежде всего, для оценки исполнения обязанностей в целях:

- ◆ разработки плана дальнейшего продвижения;
- ◆ поддержания сотрудника на его прежнем рабочем месте при соответствии обязанностям, но без продвижения;
- ◆ коррекции исполнения обязанностей при их неудовлетворительной оценке, но с возможностью исправления — разрабатывается план улучшения пополнения должностных обязанностей.

В случае неудовлетворительного и неподдающегося исправлению исполнения обязанностей необходимости в оценивающем интервью нет. При подготовке к оценивающему интервью следует:

- а) собрать необходимые данные (изучить обязанности, сравнить их исполнение с нормами, ознакомиться с прежними оценками работы сотрудника);
- б) назначить время и место (согласовать с сотрудниками и теми, кто обеспечивает процедуру);
- в) подготовить сотрудника (предупредить за неделю, предложить вопросы для ответа и комментариев).

Оценивание исполнения обязанностей в практике западных предприятий проводится ежегодно и гласно. Для этого существуют формальные программы и процедуры. Наиболее распространенные методы оценивая — рейтинговые шкалы с комментариями в форме описания плюсов и минусов работников. Оценивание осуществляется, как правило, непосредственными руководителями и утверждается вышестоящим менеджером (в двух из трех фирм). Реально происходящие собеседования включают элементы всех перечисленных интервью, а также имеют общие для них ошибки. Рассмотрим основные их них.

*Во-первых*, больше и чаще всего обращают внимание на негативную информацию о кандидате. Привлекательность отрицательных качеств приводит к поспешным суждениям. Есть исследования американских ученых, которые показали, что в большинстве случаев мнение о кандидате составляется еще до того, как началось собеседование — на основе внешнего вида и информации из неформальных источников. В случае неблагоприятных рекомендаций о кандидате ему весьма трудно рассчитывать на положительный результат собеседования.

*Во-вторых*, продолжительность интервью практически не влияет на его результат. Мнение формируется главным образом уже после нескольких минут беседы. Последующий ход интервью в таком случае просто тяготит обе стороны.

*В-третьих*, встречаются случаи, когда тот, кто решает вопрос о приеме на работу, сам толком не знает ее содержания и того, какими качествами должен обладать хороший кандидат на должность. Также ситуации, возникают часто не по вине интервьюера, а ввиду отсутствия строгого перечня должностных обязанностей.

Есть еще одна группа ошибок, которая обусловлена невербальным поведением (общение глазами, улыбкой и другими подобными жестами). Известно, что невербальные коммуникации влияют на результат интервью более, чем на 70 %. Каждый специалист по управлению человеческими ресурсами знает об этом, но не всегда правильно, т.е. целесообразно оценивает ту роль, которую играют внешность и поведение претендента. Уделение слишком большого внимания факторам, которые не связаны с работой, — это также одна из наиболее распространенных ошибок.

Во избежание ошибок необходимо соблюдать принципы эффективного интервью:

- ◆ не принимать решения до окончания интервью, не принимать быстрых решений, откладывать принятие решения до анализа всего хода собеседования;
- ◆ использовать заранее определенную последовательность вопросов, которая свойственна технологии структурированного интервью;
- ◆ увлекать кандидата в беседу, заставлять его больше говорить;
- ◆ концентрировать внимание на тех качествах, которые действительно можно оценить или выявить в процессе интервью.

Во избежание ошибок кандидат должен знать вопросы, которые могут быть ему заданы. Перечень ожидаемых вопросов предлагается изучить.

1. На какую зарплату претендуете?
2. Какую зарплату вы получали ранее?
3. Почему вы хотите работать на нашей фирме?
4. Наиболее существенное достижение на прежнем месте работы.
5. Что вам не нравилось на последнем месте работы?
6. Как вы оцениваете свои отношения с прежним руководством, коллегами?
7. Ваши сильные и слабые стороны.
8. Что вы думаете о нашей фирме?
9. Какая вакансия из существующих для вас наиболее интересна?
10. Как долго вы планируете работать у нас?
11. Потолок вашей деловой карьеры.
12. Участвовали ли вы в работе над совместным проектом?
13. Что вы любите, чего не признаете?

#### 14. Что мотивирует вас работать?

По мнению экспертов, на результат интервью влияют следующие ключевые моменты:

- ◆ крепкое рукопожатие;
- ◆ соответствующая одежда;
- ◆ энергичность, юмор, готовность улыбаться;
- ◆ внимание и интерес к тому, что говорит работодатель;
- ◆ гордость за прошлые достижения;
- ◆ желание удовлетворить потребность работодателя по роду будущей работы.

О возрастающей роли опроса персонала, собеседований и интервью свидетельствует опыт успешного лидерства. В структуре качеств удачливого хозяйственного лидера наряду с предпринимательским институтом (предприимчивостью) все чаще приоритетные места при наших исследованиях занимают:

- мастерство проницательного интервьюирования;
- мастерство ведения деловых переговоров.

Необходимость хозяйственных, рыночных и управленческих перемен, время осуществления требующихся перемен также можно определить в ходе опроса персонала. Такой опрос активизирует и ускоряет действия. Ключ к успеху — в этих действиях, он находится за пределами системы управленческого контроля персонала.

### 4.3. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Ведение переговоров относится сразу к нескольким сферам прикладных исследований менеджмента:

- ◆ управленческие технологии;
- ◆ практика коммуникаций;
- ◆ конфликтология социальных отношений.

Управление переговорами содержит целый ряд инструментов и особенностей. Это процесс преодоления локальных конфликтов с помощью соглашений. Таким образом, сам процесс переговоров является путем преодоления конфликтов. По мнению ряда специалистов в области процедурной конфликтологии, ключевым понятием переговоров служит «набор обещаний» (от контрактов, соглашений, договоров до формул типа «честное слово» и рукопожатий). Профессор МГУ А.Н. Чумиков определяет переговоры как взаимодействие социальных объектов или их представителей в форме прямого или опосредованного диалога для согласования интересов или регулирования конфликта.

Переговоры всегда включают **два аспекта** — тематический (о чем идет речь) и процессуальный (как они проходят).

Выделяют *прямые переговоры* сторон, имеющих непосредственное отношение к проблеме, и *консалтинг*, когда стороны испытывают нехватку релевантной информации или психологический дискомфорт или хотят привлечь авторитетного посредника для объективизации своих отношений. Существенный недостаток прямых переговоров состоит в превращении их в обыкновенный торг, когда идет обмен уступками, а усиление позиции одной стороны приводит к ослаблению позиции другой.

Переговоры с участием посредника называются *медиацией*. Профессиональная медиация позволяет наладить обсуждение проблемы, исходя из глубинных, а не формальных продекларированных интересов сторон.

Техника решения проблем называется *фасилитацией*. Она включает инструменты организации и проведения совещаний договаривающихся сторон, экспертов, а также формы внутри- и межгрупповой работы. Специалистов по применению техники медиации и фасилитации, несмотря на их рациональность для регулирования конфликтов, весьма недостаточно.

*Медиатор*, или третья сторона переговорного процесса, посредник, выполняет свои действия в такой последовательности:

- ◆ сбор и отбор информации, ее упорядочение;
- ◆ представление сторон;
- ◆ поиск факторов, структуризация проблемы;
- ◆ помощь при выборе альтернатив и их формулировка;

- ◆ управление переговорами;
- ◆ выполнение функций модератора;
- ◆ принятие решений в процессе дискуссий;
- ◆ подготовка проекта соглашения или плана действий;
- ◆ обеспечение правовой поддержкой;
- ◆ участие в оценке перспектив развития и корректировка принятых решений.

*Профессиональный фасилитатор* технику решения проблем использует для действий в такой последовательности:

- ◆ идентификация проблемы, как предмета переговоров;
- ◆ общение с теми, кто имеет отношение к данной проблеме;
- ◆ поиск альтернатив;
- ◆ участие в принятии альтернативных решений;
- ◆ реализация принятого решения;
- ◆ мониторинг действий;
- ◆ оценка эффективности.

Переговорам предшествует последовательность информационно-аналитических действий. Их логическая цепочка включает следующие понятия:

1. Определение цели переговоров, ясное усвоение того, чего я хочу, т.е. установление *уровня притязаний*.
2. Изучение *участников переговоров*, причем не только прямых, но и всех, кого они могут потенциально затрагивать, получение подробной информации об участниках конфликта.
3. Анализ *ресурсов*, которыми обладают участники или которые они могут привлечь.
4. Обзор существующих в обществе юридических форм и моральных *правил*, знакомство с принципами хозяйственной деятельности другой стороны.
5. *Корректировка* первоначального уровня притязаний в «короткую» или «длинную» сторону.

После уточнения ресурсов и притязаний стоит задача формирования *переговорной команды*. Она должна включать:

- ◆ *лидера* — официального руководителя с таким же статусом, как у делегации-партнера по переговорам;
- ◆ *эксперта* — специалиста по предмету переговоров;
- ◆ *стикера-ведущего* — специалиста по переговорной процедуре.

Количественный состав должен обеспечить исполнение перечисленных трех ролей, а также мобильность и дееспособность переговорной группы. Желательно, чтобы численность делегаций с двух сторон была равной.

После формирования переговорной команды проводятся внутренние переговоры для предварительного согласования и выработки единой позиции. Внутри команды необходим консенсус для действительного единства, чтобы его сохранять на протяжении всего периода переговоров.

Авторитарные решения также неприемлемы, как и решение проблемных вопросов голосованием, которое может породить фракции. Вот почему так важно единое видение проблемы.

Консенсусный подход дает чувство равенства, сопричастности и внутрикомандного единства. Без этого нет успеха. Важно единство не только своей команды, но и команды оппонента! Но консенсус не есть абсолютное согласие. Реальный консенсус состоит в том, чтобы каждый член команды понимал и принимал аргументацию общих решений и был готов их поддерживать. Консенсус возникает в процессе внутрикомандных совещаний при выборе наиболее приемлемой в данной ситуации альтернативы.

Внутрикомандные совещания проводятся также во время переговоров. Такая процедура носит название *кокуса*. Это закрытое совещание одной или всех переговорных команд, своеобразные тайм-ауты со всеми строгими временными рамками. Кокусы необходимы для преодоления напряженности, переоценки интересов или усиления контроля за ситуацией.

Процедура переговоров включает выбор места переговоров и составление плана-регламента их проведения.

План реализации переговоров может включать следующие типичные позиции:

- ◆ число участников и перечень сторон;

- ◆ время и место первой и последующих встреч;
- ◆ форма итогового соглашения;
- ◆ механизм определения достоверности информации;
- ◆ правила поведения, допустимый стиль, порядок обсуждения вопросов и разрешения разногласий.

Существует **пять типичных техник**, технологий или стратегий переговорного процесса. Рассмотрим эти варианты поведения в переговорной ситуации.

**ИЗБЕГАНИЕ** или **УКЛОНЕНИЕ**. В основе данной технологии находится такая реакция на конфликт, которая выражается в отрицании наличия самого конфликта по формуле: «поживем — увидим». Основные причины применения избегания:

- ◆ нет проблемы, а если и есть, то она мелочная;
- ◆ для нас это не является проблемой, это не наша проблема;
- ◆ нет полномочий для принятия каких-либо решений или нет ресурсов: денег, времени, персонала, технологий, сырья, энергии, материалов;
- ◆ велика вероятность поражения;
- ◆ конфликт неприятен и разрушителен.

**ПРИСПОСОБЛЕНИЕ** и **АДАПТАЦИЯ**. Этот вариант предполагает выигрыш одной стороны при проигрыше другой. Кто выбирает приспособление, тот жертвует на переговорах своими интересами в обмен, может быть, на улучшение отношений к себе. Стиль приспособления может рассматриваться как временное перемирие. Это далеко не худший вариант, когда правота на другой стороне, можно наверстать отставание в будущем или опасности нет для приоритетных интересов, или сохранение хороших отношений с переговаривающейся стороной важнее, чем отстаивание своего решения данной проблемы.

**КОНКУРЕНЦИЯ** или **СОРЕВНОВАНИЕ**. В этом случае выигрыш одной стороны достигается поражением другой. Если конкуренция связана с финансированием или финансовым насилием, то она нежелательна. Вместе с тем конкуренция:

- ◆ развивает креативное инновационное мышление;
- ◆ активизирует интеллектуальный и кадровый потенциал;
- ◆ не дает останавливаться на достигнутом, содействует организационному развитию.

**КОМПРОМИСС** или **УСТУПКИ**. Частичный выигрыш возможен при частичном проигрыше. При компромиссе стороны обмениваются областями неоптимальных решений. Переговоры далеко не всегда есть искусство достижения компромиссов. При компромиссе остается некоторая неудовлетворенность обеих сторон. Но компромисс эффективен в том случае, когда переговоры заходят в тупик, а плохое решение лучше, чем отсутствие решения.

**СОТРУДНИЧЕСТВО** или **СОУЧАСТИЕ**. Выигрыш одной стороны достигается при выигрыше других сторон. Технология сотрудничества опирается на взаимные интересы и успехи. Данный способ поведения в переговорном процессе прогрессивен, актуален и эффективен.

*Приспособление и конкуренция* представляют стратегию дисбаланса сторон. В первом случае делается акцент на интересы противной стороны, а во втором весь акцент переносится на свои интересы.

*Избегание* — это пассивное поведение, когда свои интересы не отстаиваются и чужие не удовлетворяются.

При *компромиссе* достигается баланс интересов, но не полный, а усредненный, обе стороны действуют как бы в лайковых перчатках.

Сотрудничество олицетворяет идеальный случай поведения сторон, гармоничный вариант отношений. Это самый рациональный стиль переговоров, качественно иная форма переговорных отношений, которая предусматривает не механическое сложение преимуществ и недостатков решения, а интеграцию интересов сторон, принимающих это решение.

Существуют иные классификации стратегий (технологий) поведения в процессе переговоров. Например, силовая, компромиссная и интегральная стратегии. Технология ведения переговоров зависит от участников переговорного процесса: общение с китайскими партнерами требует знаний их культуры (святое время обеда для каждого китайца начинается в 12 часов и продолжается до 14, особенности имеют правила китайских церемоний — сложный этикет еще со времен

Конфуция). Мультикультурный менеджмент накладывает свой отпечаток на стратегии переговоров.

Имеют значение такие структурообразующие факторы переговоров, как их уровень, ценностные ориентации участников, межличностные барьеры, характер переговоров — экономические, хозяйственные, юридические и т.д.

Переговорная стратегия и техника должна быть увязана с назначением самих переговоров, с теми целями (функциями), для достижения которых они предназначены. Основные переговорные функции:

♦ *информативная* — с целью получения новых данных, это «деловая разведка» или «промышленный шпионаж», такие переговоры носят предварительный характер, они необходимы для выработки позиций к последующим предложениям и переговорам;

♦ *коммуникационная* — с целью установления новых контактов, налаживания отношений, для знакомства с потенциальным партнером, обмена мнениями;

♦ *информационно-коммуникационная* — синтез двух предыдущих, которые фактически неотделимы;

♦ *контрольная, регулирующая, координирующая, планирующая, мотивирующая* — блок функций управления сотрудничеством, когда инструментом управления выступают переговоры. Участники переговоров становятся общим субъектом управления. Переговоры выполняют роль «самонастройки», «мотора» деловых отношений партнеров, которые уже достигли ранее принципиальных решений, а сейчас уточняются прежние договоренности. Можно сказать, что в данном случае речь идет о менеджменте сотрудничества;

♦ *рекламная* — чтобы заинтересовать третьих лиц, произвести «шум», важна реакция на переговоры их участников, реакция партнера интересует в меньшей степени;

♦ *отвлекающая* — это «виляние хвостом» или отвлекающий маневр.

Успех переговоров зависит не только от первоначального выбора их техники и стратегии, но и от динамики переговоров, умения менять их стратегию и функции.

Последовательность принципиальных переговоров включает следующие шаги:

1. Выработка *позиций* — это то, что мы хотим и требуем.

2. Наши *интересы* — что стоит за нашими требованиями, чего мы действительно желаем.

3. Альтернативные *возможности* удовлетворения интересов — дополнительные факторы влияния на достижение наших интересов.

4. *Корректировка* первоначальной продукции.

Принципиальных переговоров в чистом виде не бывает. Они включают элементы торга в связи с наиболее выгодными приобретениями и в зависимости от переговорных ситуаций (например, прием на работу, покупка, проект).

Принципиальное ведение переговоров состоит в том, чтобы достичь соглашения в процессе обмена миссиями, без боязни проиграть, но с использованием необходимой техники ведения переговоров.

#### 4.4. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Оценка персонала всегда персонифицирована и служит основой развития и одной из важнейших проблем кадровой политики на предприятии, особенно в период его приватизации или реструктуризации. Руководство предприятия должно ориентироваться на новые продукты, новые рынки, новые условия, новые приоритеты ценностей, оценивать свои возможности, а также возможности персонала, потому что для работы в экономически сложные времена, для ориентации на нововведения необходимы «новые сотрудники».

Особенности оценки персонала зависят от должностей, которые занимают оцениваемые. Оценка должностей и управленческих постов — задача менеджмента.

Следует ли оценивать должность главного бухгалтера выше должности технического директора? Кто занимает более высокую должность — начальник отдела кадров или начальник отдела материально-технического снабжения? Должность начальника отдела кадров, вероятно, более ценна, но до сих пор менее престижна. Для нас важно знать, что оценка должностей внутри предприятия имеет огромное значение не для определения оклада или мебелировки служебных

помещений, а является отправным моментом оценки сотрудника, занимающего эту должность. Под оценкой персонала обычно подразумевается:

- ◆ запланированная, формализованная и стандартизированная оценка сотрудников как членов организации;
- ◆ оценка с определенной, исходящей из деятельности предприятия целью;
- ◆ оценка с учетом определенных критериев;
- ◆ оценка определенными и объявленными руководством предприятия людьми.

Самая простая технология оценки должностей основана на методе сравнений. На практике точные границы различий должностей можно установить по разнице уровней окладов в одной организации. Такой метод применяется при составлении штатного расписания, но он не позволяет раскрыть суть должности и те полномочия, которые ей делегируются. С этой целью используется метод фактора работ, при котором должности оцениваются в трех аспектах:

- ◆ необходимость выполнения соответствующих работ или решения задач;
- ◆ требуемые качества исполнителей работ;
- ◆ степень ответственности и подотчетности (права и обязанности).

Наиболее оригинальным подходом к оценке должности оказался метод контрольного срока использования полномочий, при котором критерием оценки выступает наиболее длительный период времени, который должен пройти, прежде чем станет известно, правильно ли были использованы полномочия. Чем выше должность, тем больше контрольный срок. Применение метода испытательного срока для управленческих должностей отличается рядом особенностей:

- ◆ должности имеют высокую степень эластичности, нет жестких границ функциональных обязанностей;
- ◆ многие должности зависят от людей, занимающих их;
- ◆ оценка должности этим методом смыкается, но не совпадает с оценкой человека, занимающего эту должность.

### **Особенности оценки персонала**

Под *оценкой персонала* обычно подразумевается запланированная, строго формализованная и стандартизированная оценка сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности, однако было бы ошибкой сводить такую оценку к степени соответствия занимаемой должности.

Важным инструментом развития персонала стала систематическая, продуманная оценка. Ее правильное использование содействует решению производственных задач и конфликтных ситуаций. Она создает ясность, служит для руководителей дополнительной подстраховкой при управлении персоналом и, подменяя личное мнение руководителя, все же влияет на его формирование. Роль оценки персонала этим не ограничивается. Ее необходимость напрямую связана с эффективностью работы всего предприятия. Ведь именно она создает основу для решения вопроса о том, кто и для решения какой задачи будет использован.

Одновременно надо учитывать, что оценка людей является деликатной областью. Ее иногда называют «ахиллесовой пятой» профессионального роста руководителей, однако это необходимый компонент в системе управления персоналом. На ведущих предприятиях она стала действующей составной частью всей системы менеджмента, потому что позволяет заглянуть в будущее и определить шансы развития кадрового потенциала.

С системой оценки персонала тесно связаны многие понятия производственной практики, такие как мотивация, системы заработной платы и премирования, планирование карьеры, повышение квалификации, кадровое регулирование.

Методы оценки персонала, прежде всего, являются средством для достижения определенной цели, например справедливой оплаты труда; оптимального использования сотрудников в соответствии с их знаниями и опытом; эффективного планирования повышения квалификации сотрудников; основы для бесед между руководителем и подчиненным; сочетания целей предприятия и сотрудника; защиты от произвола руководителей при принятии решений; мотивации посредством признания.

Мероприятия, с помощью которых реализуется система оценки персонала, представлены в табл. 4.8.

В сочетании с системой премирования система оценки труда сотрудников является идеальной для мотивации сотрудников и таким образом для существенного влияния на их будущее поведение и отношение к поставленным перед ними задачам.

Очень редко сотрудники добиваются одинаковых результатов при выполнении одних и тех же задач. В связи с этим естественен поиск наиболее справедливой системы оплаты труда, при которой особенно поощряются успехи и достижения. Большинство сотрудников видят в системе оценки их работы справедливое и объективное признание достигнутых ими результатов, что в конечном счете приводит к дополнительным усилиям при выполнении поставленных перед ними задач.

**Таблица 4.8 Взаимосвязь целей и методов исследований персонала**

Цель	Мероприятие	Метод
Сбор информации о производственном климате и имидже, а также оценка мероприятий по работе с персоналом	Опрос сотрудников	Устный и письменный опрос, интервью с группами, анализ документов и т.д.
Получение информации об отношениях между сотрудниками, удовлетворенность трудом, руководством	Организация опроса сотрудников и интервью	Структурированное и неструктурированное интервью, документо-анализ
Анализ систем оплаты труда	Оценка результатов труда и трудовых отношений	Различные методы оценки персонала и анализ документов
Исследование резервов развития персонала и его результативности	Тестирование Assessment Center	Методы оценки персонала, деловых качеств сотрудников, различные тесты
Выявление уровня квалификации сотрудников и степени их соответствия должности	Аналитическая оценка процесса труда. Оценка поведения, отношений и результатов	Документоанализ (личностная оценка структуризации решаемых задач, оценка персонала)
Выявление слабых подразделений по различным критериям	Сравнительная оценка с аналогичными подразделениями	Производственно-статистический анализ и методы сравнения

Совершенно иной вид мотивации предполагает система оценок посредством целенаправленных мероприятий по повышению квалификации сотрудников. Выявленные руководителем интересы сотрудника поощряются путем предложения повышения квалификации (например, компьютерные курсы, курсы по изучению иностранного языка). В этом случае предприятие получает двойную *пользу*: с одной стороны, прямую в качестве квалифицированного персонала, с другой — косвенную, когда персонал в большей степени мотивирован.

Следующей причиной внедрения системы оценки персонала является предоставление возможности обсуждения сотрудником и его непосредственным руководителем целей предприятия.

Существуют три основных, традиционно применяемых **блока методов оценки персонала**:

- ◆ оценка по деловым качествам (балльная или небалльная, т.е. оценка на основе выбора вариантов качеств, которые наиболее соответствуют личности оцениваемого);
- ◆ оценка по результатам деятельности, в частности по степени выполнения установленных задач с учетом их значимости;
- ◆ система тестовых методов оценок.

Рассмотрим основные проблемы, имеющие отношение, прежде всего к первым двум типам оценки персонала.

1. Изолированное рассмотрение решения задачи, т.е. необходимость введения специфических критериев для оценки степени выполнения задачи; недооценка систематически действующих факторов влияния на индивидуальный результат работы; трудности структуризации и разделения управленческих и производственных задач.
  2. Выделение вклада отдельного сотрудника из общего результата работы. При этом должна осуществляться оценка уже реализованных решений, мероприятий, выполненных в отчетном периоде, а также степени достижения решений, которые продолжают выполняться и носят переходный или стратегический характер.
  3. Оценка как качественное измерение результатов, предусматривающая определение ограничений, масштабов измерения и единицы измерения.
  4. Дискретная оценка вместо непрерывного процесса измерений показателей оценки, включающая оценку прошлого вместо опережающей оценки будущего развития; оценка результатов без обсуждения их с сотрудниками; фиксация достигнутого вместо развития достижений.
  5. Ошибочное соотношение оценки персонала с общей системой его развития, т.е. изолированное рассмотрение оценки вместо применения интегрированной концепции деловой активности персонала; недостаточное внимание к отношениям, которые носят конфликтный характер, например, к эффекту иерархии, личным интересам конфликтующих сторон.
  6. Недостаточное внимание к отношениям между оценивающими и оцениваемым, обуславливающим субъективный подход к выбору экспертов или методик оценок, настроению и мотивации тех, кто участвует в оценке.
  7. Минимальное признание и неодобрение результатов оценки ввиду нерегулярности; выборочное; субъективной трактовки результатов; ошибочного применения методов и результатов оценки.
- Важное значение имеет практическое осуществление комплекса работ по внедрению методов оценки персонала. Здесь ошибки каждого имеют последствия для всех участников оценочных процедур. Проблемы начинают возникать уже при определении критериев оценки и формы оценочного листа. Но еще больше хлопот организаторам доставляет сам процесс оценки, анализ которого показывает, что на него часто влияют психологические факторы и степень осознания руководителями необходимости этой работы. «Мы работаем уже не один год вместе и знаем каждого, как себя,» — приходится иногда слышать даже от опытных руководителей. Но на самом деле за этим нередко скрывается нежелание заниматься столь деликатной и ответственной проблемой.

Вероятными *ошибками* использования методов оценки на практике могут быть:

- ◆ нарушение процедур и сроков проведения оценки;
- ◆ выбор независимых организаторов оценки;
- ◆ эффект субординации или неформальных отношений;
- ◆ субъективность ввиду предвзятости или лояльности; тенденции к мягким, жестким или усредненным оценкам, формализм;
- ◆ несоблюдение границ использования выбранного метода оценки;
- ◆ вольная трактовка результатов оценки, превышение или занижение их роли.

На многих предприятиях у сотрудников и их руководителей существует предубеждение относительно использования методов оценки работы персонала, что служит основанием для сопротивления внедрению оценочных систем. В качестве аргументов приводят следующие *доводы*:

- ◆ страх перед сравнением с коллегой;
- ◆ страх от возможного несоответствия требованиям;
- ◆ недоверие к методам оценки и к тем, кто ее проводит;
- ◆ часто принимается во внимание имитация деловой активности вместо результативности работы ввиду несовершенства методов оценок;
- ◆ оценка требует затрат времени и приводит к «бумажной войне»;
- ◆ необходимость контроля за тем, чтобы было собрано достаточно материала для оценки сотрудников;
- ◆ нездоровая конкуренция сотрудников;
- ◆ оценка становится инструментом завуалированного превышения власти;
- ◆ превышение полномочий отдела по работе с персоналом.

Внедрение хорошо организованной системы оценок персонала на основе современных методов, как показывает опыт многих предприятий Западной Европы, снимает значительную часть этих аргументов. Сотрудники осознают такую пользу, прежде всего для самих себя, своего дальнейшего профессионального развития и карьеры. Не меньше польза и для руководителей — они имеют информацию для кадрового регулирования.

Практика управления персоналом показывает, что оценка сотрудников происходит наиболее успешно в тех случаях, когда методы и критерии выбираются в зависимости от задач, ситуации и желаний руководителей и согласуются с сотрудниками. Основой успеха служит систематическая оценка персонала, означающая оценку на основе одинаковых правил, одинаковых целей, через одинаковые интервалы времени, по одинаковым критериям и процедурам и сравнение результатов оценки по возможности для одинаковых уровней управления. Систематизация оценки означает не ее унификацию, а ориентацию на определенную систему методов.

Многообразие целей, задач, функций должностей персонала привело к выделению следующих **критериев их оценки**: результаты работы; поведение на рабочем месте; персонала управления; для отдельных профессий и должностей.

*Критерии результатов*: эффективность; соблюдение сроков; профессиональное мастерство; выработка в час; брак; использование рабочего времени; наличие необходимой реакции; внимательность; предупреждающий самоконтроль; технологическая дисциплина; ритмичность работы; частота ошибок; быстрота распознавания причин ошибок; успехи учебы на ошибках.

*Критерии поведения*: использование рабочего времени; структура затрат времени на выполнение работы; культура рабочего места; трудовая дисциплина; соблюдение предписаний; добросовестность; личная инициатива; предприимчивость; готовность принимать самостоятельные решения и повышать квалификацию; загруженность работой; передача профессиональных знаний; готовность помогать коллегам; бережное обращение со средствами производства.

Критерии результатов работы и трудового поведения составляют группу критериев оценки промышленно-производственного персонала.

Перечень критериев на каждом предприятии отражает особенности его деятельности, сложившиеся традиции и уровень развития управления персоналом.

Оценка служащих фирмы «Порше» включает и особенные критерии оценки сотрудников и руководителей. У сотрудников выделяются взаимоотношения, кооперация, т.е. собственно сотрудничество, и самостоятельность. Для руководителей критерии — лидерство и руководство (табл. 4.10).

**Таблица 4.10. Оценка результатов работы предприятия**

Оценка результатов  
(имя) (период оценки)  
(вмд деятельности} (сфера)

Критерии	Результат				
	наилучший	отлично	хорошо	нормально	плохо
	5	4	3	2	i
<i>/.</i> <b>Качество работы</b>					
Использование результатов					
Соблюдение предписаний и инструкций					
Общение со средствами производства					
Порядок на рабочем месте					
Профессиональное мастерство					
Профессиональные знания					

Исправление брака/рекламации					
<i>2. Объемы работ</i>					
Затраты времени на работу без брака					
Выдержка					
Выносливость					
Соблюдение сроков					
<i>3. Поведение на рабочем месте</i>					
Осознание затрат					
Надежность					
Сотрудничество					
Инициатива/рационализаторские предложения					
Возможность использования на других рабочих местах					
Готовность нести ответственность					
<i>4. Руководство (для руководителей)</i>					
Планирование, оперативное управление, делегирование полномочий					
Наблюдение/контроль					
Успех проведения/мотивация сотрудников					
Содействие сотрудникам					
Дифференцированность оценки					
Сотрудничество на равных					

*Примечание.* Следует оценивать только те критерии, которые являются важными для данного рабочего места. Общая оценка четырех групп критериев не должна быть средней арифметической оценок отдельных критериев.

На промышленных предприятиях Беларуси существуют следующие критерии оценки персонала:

- качество и объем выпуска продукции,
- эффективность использования рабочего времени,
- трудовая и технологическая дисциплина,
- производительность труда, оборудования и его внеплановые простои,
- культура производства,
- текучесть кадров.

Для персонала управления применяются иные критерии оценки, чем для сотрудников, так как требования, предъявляемые к менеджеру, отличаются от требований к работающим по тарифной сетке. Современные методы оценки руководителей представляют собой комплекс методов оценки результатов управленческого труда и пригодности к нему, иначе говоря, оцениваются потенциальные способности к труду на конкретной управленческой должности, т.е. потенциал личности, и фактические результаты работы на этой должности.

Сотрудник узнает, как оцениваются его способности и результаты его труда. Определяются его сильные стороны, демонстрируются возможности его развития и содействия ему, области, где результаты его труда недостаточны.

Руководитель лучше узнает своих подчиненных, руководит ими, если систематически проводит оценку труда сотрудников и обсуждает с ними ее итоги.

## **Лекция 5. Мотивация персонала**

План:

- 5.1. Теории мотивации
- 5.2. Мотивирующие факторы, принципы воздействия на мотивацию людей
- 5.3. Методы улучшения параметров работы
- 5.4. Экономическая мотивация

### 5.1. Теории мотивации

Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу уважающих себя компаний. Что движет людьми, пришедшими в компанию? Какие цели - личные и профессиональные - они преследуют? Чем можно их заинтересовать?

Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах. В психологии *мотив* - это то, что активизирует поведение, либо поддерживает и направляет его. Это определение мотива отличается от обыденного представления, согласно которому мотив аналогичен причинам, объясняющим, почему человек поступил так, а не иначе, и, как правило, скрытым, а не лежащим на поверхности.

*Активация* - вся совокупность факторов, влияющих на уровень возбуждения и тонус нервной системы.

*Стимуляция* - предъявление внешнего фактора с целью пробуждения, усиления и ускорения мыслительных, эмоциональных и поведенческих реакций.

*Манипуляция* - скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей.

**Мотивация как мотивационный менеджмент** - система действий по активизации мотивов другого человека. Мотивация подразумевает создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы. Мотивирование - это, в сущности, создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует свои мотивы.

Существует несколько теорий мотивации.

#### ▪ Иерархия потребностей по Маслоу

Классификация А. Маслоу основана на приоритетах, в соответствии с которыми, по его мнению, удовлетворяются потребности.

#### **Первичные потребности**

1. *Физиологические потребности* (например, в пище, воде, сне).
2. *Потребность в безопасности*, т. е. в окружающей среде, не содержащей угрозы для жизни, здоровья и т. д.

#### **Социальные потребности**

3. *Потребность в принадлежности к определенной социальной группе, в любви и привязанности*, т. е. потребность в одобрении другими людьми и в теплых взаимоотношениях с членами своей группы.
4. *Потребность в уважении* (потребность в авторитете, самоуважении, чувстве собственного достоинства).
5. *Потребность в самовыражении* - в полном использовании своих возможностей, достижении целей, в личном росте.

Маслоу утверждает, что любой человек удовлетворяет свои потребности, начиная с первичных и поднимаясь вверх по иерархии, причем система приоритетов устраняет конфликты между мотивами. Это не означает, однако, что низшие потребности должны быть полностью удовлетворены прежде, чем станут важны другие потребности. По Маслоу, особое значение высшим потребностям человек придает лишь с годами, так что вряд ли потребность в самовыражении становится доминантной ранее, чем в среднем возрасте. Некоторые люди, согласно Маслоу, не могут превзойти в своем развитии определенный уровень и выбирают стиль жизни, соответствующий удовлетворению только потребностей низших уровней.

Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а не объясняющую модель. Некоторая внутренняя притягательность, а в известном смысле, и ее расплывчатость способствовали широкому признанию:

этой теории. Но основные положения схемы Маслоу остаются недоказанными. Тем не менее, эти положения служат основой для многих выводов современной теории организации.

#### ▪ **Потребности во власти, успехе (достижение целей) и аффилиации (Д. Макклеланд)**

Другой теорией мотивации, оказавшей влияние на ученых, занятых исследованием организаций, является теория, выдвинутая Дэвидом Макклеландом. Макклеланд начал с исследования не того, как человек действует, а того, как он мыслит. Макклеланд выделяет три категории человеческих мотивов:

- 1) потребность в аффилиации (стремление к принадлежности);
- 2) потребность во власти;
- 3) потребность в успехе или достижении целей.

Потребность в достижении целей может быть связана с несколькими потребностями в иерархии Маслоу; по существу, это потребность делать что-либо (то, в чем индивид сравнивает себя с другими) лучше, чем делалось раньше.

Макклеланд утверждает, что руководителю, для того чтобы быть лидером, следует иметь высокую потребность во власти (т. е., по существу, заинтересованность в том, чтобы иметь сильное влияние на других) и что высокая потребность в достижении целей характерна для тех руководителей, которые предпочитают работать в одиночку. Высокая потребность в аффилиации (т. е. потребность в дружеских отношениях, близости и взаимопонимании) может в некоторых случаях приводить к неэффективности работника, вызываемой боязнью ухудшить отношения. Некоторые считают, что руководитель должен подбирать работу для подчиненных, учитывая мотивацию последних. Существует мнение, однако, что этого еще недостаточно для высокой эффективности, что система вознаграждения (или компенсации) должна быть разработана с участием вознаграждаемых и должна рассматриваться в непосредственной связи с эффективностью труда [Д. Литвин и Р. Стрингер].

Хотя работа Макклеланда может быть использована для улучшения организационного климата, составной частью которого является мотивация персонала, в его теории можно оспаривать многое, в том числе и слишком упрощенную классификацию мотивов.

#### ▪ **Двухфакторная теория мотивации Герцберга**

Еще одна популярная теория мотивации, оказавшая, в частности, значительное влияние на концепцию «развития организации», - это «мотивационно-гигиеническая» модель Ф. Герцберга. Модель явилась результатом серии интервью с 200 инженерами и бухгалтерами, которых попросили подробно описать события, заставившие их чувствовать полное удовлетворение или неудовлетворение от работы. Положительные эмоции, вызванные работой, связывались с выполнением определенных заданий (фактор содержания работы), а не с такими внешними факторами, как условия труда. С другой стороны, плохие условия труда вызывали у людей неудовлетворенность работой. Иными словами, положительные эмоции связывались с факторами, относящимися к содержанию работы, а отрицательные - с факторами «контекста». На основании этого исследования Герцберг и его последователи утверждают, что людям присущи два вида потребностей: избежать страданий и психологического роста.

Чтобы оградить своих подчиненных от страданий или неудовлетворенности, руководитель должен создать благоприятные условия *труда*. «Подходящий» руководитель, условия труда, статус, жалованье, межличностные отношения и прочность положения являются, по Герцбергу, «гигиеническими» факторами в том смысле, что они помогают предотвратить неудовлетворенность работой. Отсутствие «гигиенических» факторов может, таким образом, приводить к неудовлетворенности работника, но само по себе их наличие еще не обеспечивает удовлетворение от работы. Психологический рост человека связан с удовлетворением потребности в *содержательной работе*.

Факторы, определяющие содержание работы, - выполнение задания, признание успеха, рост ответственности и возможность профессионального роста - обозначаются термином «мотиваторы». Наличие их ведет к высокой степени удовлетворенности, но их отсутствие не обязательно ведет к неудовлетворенности. Следует отметить, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой не составляют единого континуума; существует два различных

континуума - удовлетворенности работой и неудовлетворенности работой. Герцберг утверждает, что администрации стоит перенести свое внимание на потребность служащих в успехе и самовыражении, поскольку именно таким путем можно стимулировать их поведение, тогда как улучшение условий труда просто снимает неудовлетворенность.

#### ▪ Теория ожиданий (экспектаций)

Многие ученые - бихевиоралисты объясняют производительность труда с помощью теории ожиданий, согласно которой именно ожидание вознаграждения активизирует поведение и именно осознаваемое вознаграждение, связываемое с результатом каждого курса действий, придает поведению его определенную направленность (управляет поведением).

Подобно Курту Левину, В. Врум принимает термин «валентность», чтобы показать силу желания или силу индивидуального предпочтения по отношению к некоторому результату. Врум утверждает, что если работник *A* предпринимает действие *X*, то действие *X* имеет некоторые результаты первого уровня. Так, если действие *X* состоит в усердной работе, то результатом первого уровня может быть «высокая эффективность». По Вруму, человек рассматривает результаты первого уровня как средство для получения желательных результатов второго уровня (например продвижение по службе, заработок и т. д.). Как следствие, валентность, или желательность, результатов первого уровня является функцией суммы валентностей результатов второго уровня, умноженных на осознаваемую способность (или субъективную вероятность) результатов первого уровня привести к достижению результатов второго уровня. Чем меньше результаты первого уровня осознаются как ведущие по отношению к результатам второго уровня, тем меньше валентность, или желательность, результатов первого уровня. Это означает, что человек, по-видимому, будет меньше стремиться к таким результатам. Пусть *V* - валентность высокой эффективности работы. Тогда желаемыми результатами второго уровня являются вознаграждения, связанные с различными степенями эффективности.

Предположим, что ими будут:

*V<sub>m</sub>* - валентность денег; *V<sub>p</sub>* - валентность продвижения; *V<sub>g</sub>* - валентность хорошего мнения администрации и поддержки с ее стороны; *V<sub>c</sub>* - валентность высокого положения среди коллег; *V<sub>s</sub>* - валентность сохранения места.

Стремится ли работник к высокой эффективности, зависит от того, как высоко он ценит приведенные выше факторы и каким образом осознает связь между высокой эффективностью труда и достижением этих целей.

Пусть *I<sub>pm</sub>* - осознаваемая способность высокой эффективности труда приводить к получению денег; *I<sub>pp</sub>* - осознаваемая способность высокой эффективности труда приводить к продвижению по службе; *I<sub>pg</sub>* - осознаваемая способность высокой эффективности труда приводить к достижению хорошего мнения администрации и поддержке с ее стороны; *I<sub>pc</sub>* - осознаваемая способность высокой эффективности труда приводить к достижению высокого положения среди коллег; *I<sub>ps</sub>* - осознаваемая способность высокой эффективности труда приводить к сохранению места.

На основании модели Врума, *V* есть функция суммы

$(V_m I_{pm} + V_p I_{pp} + V_g I_{pg} + V_c I_{pc} + V_s I_{ps})$ .

Чем больше эта сумма, тем более вероятно, что человек будет мотивирован на достижение высокой эффективности труда.

Модель Врума предполагает, что служащий будет следовать рациональным критериям принятия решений. Но если он располагает двумя вариантами действий - одним с более высокой субъективной вероятностью достижения результата меньшей валентности и другим с меньшей вероятностью получения, но большей валентностью результата, - на каком из них он остановится? Будет ли он стремиться к максимизации результата или удовольствуется более гарантированным, но меньшим результатом? Это зависит от его отношения к риску.

Эта модель выявляет факт, о котором часто забывают, - пока администрация не показывает персоналу прямой связи между желательным для нее поведением служащих и их желаниями, служащие будут полагать, что их вознаграждение не изменится, как бы они ни работали.

Подход на основе теории ожиданий привлекает внимание также к необходимости выявлять и использовать наиболее подходящие средства мотивации.

### ▪ Теория «Х» и теория «У» Макгрегора

Многое из теории и практики управления Макгрегор считал отражением взгляда на человека, характерного для теории Х, а именно:

1. Средний человек от природы ленив - он работает как можно меньше.
2. Ему недостает честолюбия, он не любит ответственности, предпочитает, чтобы им руководили.
3. Он от природы эгоцентричен, безразличен к потребностям организации.
4. Он от природы противится переменам.
5. Он доверчив, не слишком сообразителен - легкая добыча для шарлатана и демагога.

Такой взгляд на человека отражается в политике кнута (угроза безработицы) и пряника (деньги).

Теория У придерживается следующего взгляда на человека:

1. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они стали такими в результате работы в организации.
2. Мотивация, возможность развития, способность брать на себя ответственность, готовность направлять свое поведение на достижение целей организации - все это есть в людях, а не вкладывается в них управлением. Обязанность управления - помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества.
3. Важная задача управления состоит в том, чтобы создать такие условия в организации и применять такие методы работы, чтобы люди могли достигать своих собственных целей наилучшим образом лишь при условии направления своих усилий на достижение целей организации.

Если администрация разделяет взгляды теории Х, она обращает особое внимание на методы внешнего контроля, тогда как при использовании теории У особое значение придается самоконтролю при периодических отчетах об исполнении. Предполагается, что самоконтроль возникает, когда рабочие воспринимают цели компании как свои собственные, и тогда вероятность достижения целей компании высока. Макгрегор считает средством достижения высокой степени вовлеченности метод участия работников в принятии решений.

Теория Х и теория У отражают полярные позиции и взгляды. Но из сказанного не следует, что руководитель, обнаруживающий жесткое, деспотическое поведение, должен придерживаться положений теории Х; такого однозначного соответствия между поведением и взглядами нет.

Макгрегор утверждает, что люди становятся такими, какие они есть, потому что к ним так относятся. Как практика управления, так и поведение людей могут меняться и влиять друг на друга. Душевная болезнь может вызывать телесную болезнь, но и болезнь тела, в свою очередь, может вызывать душевную болезнь.

### 5.2. Мотивирующие факторы, принципы воздействия на мотивацию людей

Получение нового места работы, а также изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе.

При этом даже просто с экономической точки зрения люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель также обязан понимать, что существует и моральный фактор. Осознание этой проблемы ставит перед руководителем новую проблему - какой должна быть идеальная для подчиненных работа?

Отвечая на этот вопрос, не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удастся редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. С приведенными ниже факторами у руководителя есть шанс получить согласие максимального количества своих подчиненных. Итак, идеальная работа должна:

- иметь целостность, то есть приводить к определенному результату;
- оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной;

-давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, то есть должна существовать автономия (в установленных пределах). Либо, как вариант, - групповая автономия;

- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;

-приносить справедливое, с точки зрения работника, вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, так как стимулирует качественное выполнение работы, а также, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы. На основе этих принципов была разработана *модель характеристик работы с точки зрения мотивации Хекмана и Олдхэма*.

Последовательно рассмотрим каждый из этих основных параметров работы и определим, что они значат и как влияют на психологическое состояние, которое определяет отношение людей к работе.

#### *Разнообразие умений и навыков*

Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Существует также оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Так, одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется, что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.

#### *Целостность работы*

Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, то есть выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера.

#### *Важность работы*

Это понятие оценивает степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета, расценивают свою работу как очень важную, в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков.

Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя.

Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

#### *Автономия*

Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет чувства «собственности» на работу.

При отсутствии (по каким-либо причинам - например, применения конвейера) целостности невозможна и автономия, так как может произойти нарушение общей координации выполнения отдельных действий.

Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

#### *Обратная связь*

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам законченной работы, чем на отдельном ее фрагменте.

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время это увеличивает целостность работы, а значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, то есть личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Рассмотренные выше три первых фактора вносят свой вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, то она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного.

*Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности.*

Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению, заложенному в его социальности.

### **5.3. Методы улучшения параметров работы**

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а иногда и просто показательные проекты привлекают всеобщее внимание (хотя часто и необоснованные надежды) вовлеченных в проект служащих.

Далее мы рассмотрим возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны.

*Повышение разнообразия умений и навыков*

Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к его увеличению.

Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так, монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия, разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширение диапазона его способностей.

*Повышение целостности работы*

Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми.

Даже процесс контроля за качеством работы значительно повышает целостность. Необходимо также иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

При возникновении трудностей с обеспечением «содержания» работы лучше данную операцию автоматизировать. Однако даже здесь возможно внесение некоторых изменений. Так, работе по производству идентичных деталей можно придать целостность, если детали укладывать в коробку, а затем коробку уносить к месту назначения. Работник делается ответственным за подготовку сырья.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы - от временных до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

#### *Повышение важности работы*

Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа «вливается» в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

#### *Увеличение автономии*

Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и одновременно положительное влияние на мотивацию работников.

Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать гордость при успешном ее завершении. Реально это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим в том числе и от текущего состояния дел фирмы.

Инструменты, материалы и оборудование, а также методы их использования образуют еще одну область, где можно увеличить самостоятельность. Очень часто работники не имеют права отказываться даже от некачественных материалов. Нетрудно предположить, к чему это может привести в случае, если дальше по ходу технологического процесса предусмотрен контроль качества. Ведь обязанность контролеров - предъявлять жалобы тем, чьи компоненты не соответствуют стандарту.

В случае когда менеджер определяет, как и каким оборудованием пользоваться работникам, он не сможет учесть индивидуальные особенности каждого работника. Испытывая даже незначительные неудобства и в то же время лишены свободы выбора работники вскоре потеряют мотивацию к выполнению работы. В идеале они также должны отвечать за обслуживание и ремонт используемого ими оборудования.

Время является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы. Если человек не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Поручение работы заранее предоставляет работникам значительную автономию в выборе времени работы. У него появляется возможность расстановки приоритетов, планирования работы с учетом своих наклонностей, отсюда - получение большого удовлетворения.

Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому менеджер должен стремиться к снижению монотонности полуавтоматических процессов, предоставляя работникам свободу в выборе темпа. Если же это не возможно и темп всецело задается машиной, необходимо ввести систему буферных накопителей.

#### *Усиление обратной связи*

Обратная связь бывает внутренней, то есть идущей от самой работы, и внешней - в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы. Внутренняя обратная связь является более надежной, так как действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи - постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ - введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному. А значит, в результате подобные сбои в будущем уже не повторятся.

Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, то есть когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошую работу. С другой стороны известно, что люди почти не реагируют на критическую обратную связь. Работник не воспримет отрицательные оценки более чем по двум-трем параметрам. Однако если менеджер чередует положительную и отрицательную критику, то информация о неудачах будет воспринята полнее.

Другая крайность - когда начальник неспособен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает, нужно ли это делать.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают, как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

#### **5.4. Экономическая мотивация**

До сих пор мы рассматривали методы мотивации в основном в свете психологических потребностей, воздействий на внутреннюю мотивацию. Эти методы основаны, по существу, на «Теории Y». Однако применение «Теории X» тоже имеет место сегодня и во многих случаях полностью оправдывает себя. Это означает, что обзор методов мотивации сотрудников был бы не полным без рассмотрения экономических методов мотивации.

Согласно посылок «Теории X» люди работают главным образом для удовлетворения своих экономических нужд.

Задача менеджера, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой фирме уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала. Так, совершенно неэффективно вводить сдельную премиальную систему производственным рабочим на фирмах с динамичным производственным процессом, ориентированным главным образом на работу под заказ.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

- премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;
- премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;
- должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности;
- работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий;
- дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников. Рассмотрим возможные способы экономического стимулирования различных групп персонала.

Приведенный список не является исчерпывающим (такой список по отмеченным выше причинам составить практически невозможно). Однако, он демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала. Из него видно, что, например, система вознаграждения за сверхурочную работу обладает значительно большей универсальностью, чем схема долевого участия в бизнесе.

## Лекция 6. Развитие персонала организации

План:

- 6.1. Сущность развития персонала
- 6.2. Индивидуальное развитие персонала
- 6.3. Групповое развитие персонала
- 6.4. Тенденции развития персонала
- 6.5. Элементы развития персонала

### 6.1. Сущность развития персонала

**Развитие персонала** в узком смысле означает *образование* сотрудников: получение профессии, повышение квалификации, приобретение управленческих знаний, обучение, переквалификацию.

Развитие персонала в расширенном смысле предполагает образование плюс дополнительные **требования**: планирование карьеры, работа с резервом, подбор преемников и последователей, формирование сплоченной команды, новых задач или подключение к их выполнению, ротация, взаимозаменяемость и совмещение профессий, обмен занимаемыми должностями, зарубежные командировки и другие расширяющие индивидуальную квалификацию мероприятия.

Развитие персонала в широком смысле предусматривает образование плюс требования плюс *групповое развитие*: работа над проектами и во временных творческих коллективах, командная работа, опыт работы в международных командах.

Развитие персонала в глобальном смысле содержит: образование плюс требования равно индивидуальное развитие плюс групповое развитие плюс *организационное развитие* — взаимодействие проектных и рабочих групп, обеспечение гибкости организационных структур и динамики должностных обязанностей, упорядочение штатного расписания, управление организационными знаниями, развитие организационных структур управления.

Развитие персонала носит ярко выраженный междисциплинарный характер. Оно включает инженерно-технические и социально-психологические знания, экономические и правовые знания, управленческие и педагогические знания, противопожарные и экологические знания, а также неформализованные знания. Сумма знаний формирует компетентность — от поведенческой до стратегической. Развитие персонала опирается на приобретаемый опыт и технику организационной работы, но прежде всего — на миссию той организации, где оно происходит. В этом смысле поучителен опыт концерна BMW. BMW с 1983 г. следует принципу ценностноориентированной персональной политики. Ее основная идея звучит так: *«Ориентированная на сотрудников персональная политика обосновывает экономику предприятия, так как она не только поддерживает сотрудников, но и управляет негативными последствиями стоимостной политики, если она не экономична».*

**Миссия BMW** в области персональной политики включает:

1. Взаимное уважение — позитивная культура конфликта.
2. Мышление за пределами профессиональных и культурных границ является для нас само собой разумеющимся.
3. Отношение к работе и трудовые достижения наших сотрудников являются последовательным масштабом и адекватны ответной услуге со стороны предприятия.

4. Командный успех есть больше, чем сумма успехов каждого в отдельности члена команды.
  5. Безопасные и привлекательные рабочие места для ангажированных и сознательно ответственных сотрудников.
- Долгосрочная персональная политика BMW конкретизирует взаимосвязи между реализацией способностей сотрудников, адекватными инструментами творческого руководства и формами сотрудничества (рис. 6.1).

Под **развитием персонала** следует понимать *системно применяемую единую концепцию формирования укрепления квалификационного потенциала сотрудников, кадровых потенциалов подразделений и организационно-экономических отношений на предприятии.*

Под потенциалом квалификации понимаются реальные возможности развития каждого сотрудника в своей области работы. С одной стороны они детерминированы индивидуально его биографией и опытом. С другой стороны, потенциально реализуемые трудовые возможности сотрудника и результаты его работы — не одно и то же. Необходима индивидуальная активизация потенциала. При этом надо подчеркнуть, что квалификационный потенциал всегда является слагаемым потенциала индивидуального развития, а его реализация зависит от развития трудовых отношений на предприятии.



**Рис. 6.1. Персональная политика BMW**

Содержание развития персонала как функции менеджмента персонала описывается его основными **характеристиками**.

1. Развитие персонала выделено в относительно самостоятельную область работы из развития организации. Этой области передана вся работа, которая связана с сотрудниками данной организации. К ней относятся все изменения кадрового потенциала, включая персональные, структурные и организационные изменения.
2. Развитие персонала охватывает сотрудников всех уровней иерархии и включает развитие персонала в подразделениях: группах, цехах, отделах. Оно касается не только управленческого персонала, не только специалистов. Персонал — это каждый из работников (сотрудников) организации.
3. Повышение квалификации проводится в соответствии с требованиями к работе, должности. На эти требования ориентируется квалификация персонала.
4. Изменение результативности сотрудников через их образование и повышение квалификации в соответствии с вариациями трудовых задач и путем перехода на другие должности.
5. Разработка систем развития персонала в контексте развития организации и новых факторов работы и с учетом ситуативных факторов — характеристик персонала, организации, внешней

среды. Речь идет прежде всего об организационной структуре и технологиях производства новых видов продукции, которые требуют особого внимания к развитию персонала.

6. Обеспечение такого важного фактора в контексте развития, как создание благоприятного «климата развития», поддерживаемого высшим руководством путем содействия межличностным отношениям и разработок современных моделей руководства персоналом.

7. Формирование и развитие фирменного стиля работы с персоналом, гибкого антибюрократического стиля лидерства.

8. Обеспечение системы компетентностью: профессиональной, управленческой, социальной, экологической, а также новыми методами работы с персоналом с целью активного включения в трудовой процесс их знаний, способностей и кадрового регулирования.

Таким образом, речь идет не только о квалификации и изменении требований к ней, но и об определении будущего состояния самого предприятия, организационном развитии, будущем рабочих мест и тех, кто там работает сегодня, а также о развитии персонала путем формирования целевых групп обучения.

Развитие персонала — центральная сфера деятельности (функция) современного менеджмента персонала. Развитие персонала традиционно основано на учебных процессах, которые управляются и финансируются тем предприятием, для сотрудников которого эти учебные процессы предназначены. Цель обучения — развитие интеллектуального потенциала сотрудников.

Развитие персонала изначально включает способности:

- ♦ *сотрудника* осознать необходимость регулярной учебы, чтобы соответствовать растущим требованиям;
- ♦ *коллектива* осознать необходимость командного или группового управления при активном участии всего персонала, а не только руководителей;
- ♦ *организации* осознать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала.

Развитие персонала для каждого предприятия является существенным элементом производственных инвестиций. Посредством поощрения обучения предприятие открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым создает костяк квалифицированного персонала и осуществляет опережающую подготовку персонала. Без развития сотрудников не может быть успешного развития организации, ее интеллектуальных ресурсов. Необходимо также отметить, что объектом инвестиций в персонал становятся именно сотрудники, а не собственники фирмы. Причинами приоритетных инвестиций в развитие персонала являются:

- ♦ необходимость повышения деловой активности каждого сотрудника с целью выживания организации;
- ♦ сохранение конкурентоспособности предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой невозможно без значительных инвестиций в развитие персонала;
- ♦ мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно их финансирование соответствует принципу экономической эффективности расходов.

#### **Задачи развития персонала:**

1. Повышение квалификации персонала с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства, подготовка и переподготовка, обучение современным технологиям.
2. Способность к коммуникации, работе в группе.
3. Осознание значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в смысле точного выполнения предусмотренных рабочих шагов, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия. К этому же относится критическое отношение работника к рабочим предписаниям, его предложения по оптимизации процессов труда и отношений с клиентом.
4. Формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие ее видов.
5. Самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний.

Успешное развитие персонала требует использования конкретных методов, направленных на формирование и активизацию знаний, возможностей и поведенческих аспектов персонала. Среди методов развития персонала можно выделить:

**а) методы формирования и развития кадрового потенциала организации:**

- ◆ методы организационного развития, совершенствования организационных структур, составления штатного расписания;
- ◆ методы улучшения фирменного стиля управления;
- ◆ методы конфликтного менеджмента, содействующие межличностным коммуникациям и созданию благоприятного микроклимата;
- ◆ техника групповой работы менеджера.

Необходимо отметить, что это методы развития персонала предприятия как совокупного работника.

**б) методы развития потенциала каждого сотрудника:**

- ◆ методы подготовки и переподготовки рабочих, специалистов и руководителей;
- ◆ методы повышения квалификации за пределами организации;
- ◆ фирменные однодневные или недельные семинары (например, «Сименс-семинар»);
- ◆ конференции, групповые дискуссии;
- ◆ дуальные менеджмент-тренинги (решение совместно с учеными конкретных хозяйственных задач);
- ◆ модерация, или методы решения проблем в процессе творческой дискуссии без права вето у модератора, т.е. у человека, который ведет дискуссию, как, например, это делается в популярных телепередачах;
- ◆ система методов содействия развитию творчества (эвристические методы, деловые игры).

Развитие персонала требуют следующих условий:

I. Оценка персонала, т.е. выяснение способностей и возможностей сотрудника. При оценке работы персонала затрагивается вопрос эффективности работы всего предприятия, т.е. она является базисом для принятия решений по развитию как персонала, так и всего предприятия.

II. Выяснение целей и задач, стоящих перед сотрудником в будущем. Выполнение этого условия необходимо для определения минимальной квалификации сотрудника как в настоящий момент, так и в будущем. Таким образом, и сотрудник, и его непосредственный руководитель имеют базис для кратко- и среднесрочного определения целей по повышению квалификации.

Цели развития отдельного сотрудника совпадают с целями предприятия. Это, прежде всего, профессиональное продвижение, признание и личное совершенствование. Основные цели сотрудника:

- ◆ выполнить предъявленные к нему требования и поставленные задачи;
- ◆ быть удовлетворенным своей работой;
- ◆ улучшить собственный имидж;
- ◆ иметь возможность продвижения по служебной лестнице;
- ◆ брать на себя ответственность;
- ◆ улучшить свое положение на рынке труда;
- ◆ иметь надежное рабочее место и достаточный заработок.

Достижение этих целей сотрудниками привлекательно и для предприятия, поскольку при этом хорошие специалисты оказываются заинтересованными в росте предприятия.

III. Определение стратегических целей предприятия. Предпосылками для планирования развития персонала являются профессионально разработанные цели предприятия на ближайшие годы. Это:

- ◆ прогноз потребности в персонале (качественный и количественный);
- ◆ определение потенциальных руководителей (формирование предварительного резерва);
- ◆ продвижение состава резерва руководителей;
- ◆ мероприятия по повышению квалификации;
- ◆ оплата труда, ориентированная на выполненную работу.

Каждое предприятие должно определить свои стратегические цели. Задачи, которые необходимо решить для достижения этих целей, определяют характер действий и решений предприятия. Правильное определение целей служит предпосылкой для выживания предприятия. Стратегические цели должны быть доведены до каждого сотрудника и разъяснены ему.

#### IV. Развитие фирменного стиля управления.

#### V. Установление динамики требований к сотрудникам.

Комплекс элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с ее целями, называется **системой развития персонала** данной организации. В основе этой системы находятся информационные и образовательные процессы прямого и косвенного повышения квалификации сотрудников. К элементам системы развития персонала относятся элементы развития кадрового потенциала (штатное расписание, ротация, профессиональная карьера, замещение должностей); элементы развития личностного потенциала (переквалификация, повышение квалификации); информационные элементы (анализ рынка образования, анализ предложения и спроса на образование внутри организации, персонифицированная система данных о развитии кадров, результаты аттестации и оценки работы персонала).

Анализ элементов системы позволяет определить последовательность развития персонала. Зарубежный опыт выработал шесть этапов внедрения мероприятий по развитию персонала, каждый из которых требует ответа на конкретные вопросы.

##### **1. Основополагающая кадровая политика.**

- ◆ Каких целей вы хотите достичь?
- ◆ Есть ли необходимость в мероприятиях по развитию персонала?
- ◆ Каковы взаимосвязи кадровой политики с вопросами планирования персонала (например, проблема преемственности) и деловой карьеры?
- ◆ Какое кадрово-политическое решение необходимо принять?

##### **2. Сбор информации и необходимость в ней.**

- ◆ Какими знаниями сотрудники уже владеют?
- ◆ Как эти знания оцениваются?
- ◆ Какие мероприятия по развитию персонала уже проводились?
- ◆ Какие требования предъявляются к персоналу сегодня, завтра и в связи с намеченными планами?
- ◆ Каковы потребности в персонале управления?
- ◆ Насколько велика разница между требованиями к рабочим местам и реальной квалификацией персонала?
- ◆ Есть ли потребность в особых мероприятиях, связанных с ротацией персонала, реструктуризацией предприятия, его выживанием?

##### **3. Мероприятия и инструменты.**

- ◆ Какие мероприятия и инструменты необходимо применять, исходя из возможностей предприятия?
- ◆ У каких мероприятий соотношение цены и качества наилучшее?
- ◆ Как осуществить выбор мероприятий с точки зрения структуры предприятия?
- ◆ Кто из сотрудников может провести или по меньшей мере поддержать выбранные мероприятия?
- ◆ Как осуществить выбор фирм, предлагающих свои услуги по обучению, для участия в осуществлении мероприятий?

##### **4. Подготовка организации как заказчика и исполнителя развития персонала.**

- ◆ Кто должен заниматься вопросами развития персонала?
- ◆ Отвечают ли руководители за развитие персонала?
- ◆ Кто отвечает за организацию семинаров?
- ◆ Кто определяет даты проведения семинаров?
- ◆ Кто следит за порядком проведения семинаров?

##### **5. Затраты и бюджет.**

- ◆ Существует ли в бюджете статья, направленная на развитие персонала? (Это ключевой вопрос в оценке результатов и эффективности мероприятий.)
- ◆ Отвечает ли руководитель напрямую за расходование средств на эти цели?

##### **6. Контролинг.**

- ◆ Насколько глубоко повлияли проведенные мероприятия на развитие персонала?
- ◆ Насколько окупилась инвестиция?
- ◆ Были ли внедрены полученные знания?

Развитие персонала представляет собой средство усиления кадрового потенциала и поощрения сотрудников в будущем. Оно рассматривается как производная от философии и миссии предприятия и отталкивается от его долгосрочных целей. В связи с этим цели развития персонала формируются руководством предприятия. Одновременно они должны быть достижимыми с точки зрения сотрудника и приносить осязаемые результаты. Четкое определение задач, стоящих перед сотрудником, является предпосылкой к пониманию требований к нему и готовности повышать свой профессиональный уровень.

## **6.2. Индивидуальное развитие персонала**

Индивидуальное развитие персонала — это совершенствование деловых качеств отдельных сотрудников как их собственными силами (учеба), так и силами предприятия с отрывом и без отрыва от производства. В этой связи сначала уделим внимание динамике требований и тем качествам, которые актуальны в современном менеджменте. Под требованиями к персоналу понимаются, прежде всего, деловые качества менеджера, а также те особенности в работе, которые диктует конкретная должность. К ним относятся образование и его профиль, возраст, стаж управленческой работы. Различия в требованиях обусловлены разнообразием решаемых задач и их дифференциацией в зависимости от уровня и масштабов управления.

Например, у руководителя крупной организации отсутствует необходимость в знании новых технологий или измерительной техники. Для этого существует разветвленный аппарат управления. Руководитель же организации меньших размеров нередко выполняет функции целого штаба.

Структура организации динамична, в ней происходит непрерывный процесс обмена задачами и требованиями. В таких условиях особое значение приобретают предпринимательские, коммуникационные и информационные способности персонала управления.

Изменение структуры организации — только один из многих факторов, которые приводят к изменению задач, стоящих перед менеджером, и требований к нему. Для установления перечня качеств, которыми должен обладать менеджер, необходимо точное знание управленческих и производственных задач, стоящих перед ним. Их структура определяет количество и уровень требований, предъявленных к менеджеру. Качества менеджера обусловлены функциями, которые он выполняет. Изменение задач влечет за собой изменение функций, что, в свою очередь, обуславливает изменение требований. Степень пригодности к выполнению функций оценивается по соответствию между требованиями должности и качествами кандидата на эту должность. Качества менеджера зависят от тех задач, которые производны от целей организации.

Шкала требований к персоналу управления имеет несколько разрядов. Например, пятибалльная шкала может выглядеть следующим образом:

- 1) ограниченно соответствует требованиям;
- 2) существенно соответствует;
- 3) весьма соответствует;
- 4) полностью соответствует;
- 5) в высшей степени соответствует.

Оценка качеств менеджера может быть представлена в различной форме, например в виде линейного профиля или полярного профиля оценок, основанного на противоположных качествах, например: непостоянный — стабильный, мягкий — жесткий, подозрительный — доверчивый, нуждающийся в защите — независимый.

Полярный профиль оценок может включать и ряд других противопоставлений. Такой профиль образуется при обобщении экспертных оценок.

Не существует требований, полное соответствие которым гарантировало бы приход наиболее подходящего менеджера. Но профессиональный успех по определенным качествам можно предвидеть и способствовать его достижению в интересах организации и карьеры самого менеджера.

В менеджменте остается нерешенной проблема определения значимости требований к менеджеру, что означает расчет степени влияния его качеств на качество работы. Здесь все зависит от хозяйственных ситуаций. Проблема определения значимости качеств менеджера чаще всего решается путем сравнительной оценки различных требований.

Критериями оценки значимости менеджера служат потребности практики, а также трудности, которые необходимо преодолеть в процессе развития персонала с данными качествами. При этом учитывается не только полезность качества, но и его дефицитность. Для наличия определенного качества решающим является не его относительная значимость, а поля действия или сферы влияния данного качества.

В различных оценочных системах и методиках оценки значимостей могут существенно колебаться. Например, значимость качества «знания» только в 15 системах оценок колебалась от 19 до 70 %.

Требования к знаниям менеджера в западных странах значительно выше, чем по всем остальным качествам для руководителей предприятий Беларуси, для которых, как показали исследования, наиболее характерны такие качества, как ответственность, трудолюбие, причем значимость сферы действия этих факторов все еще остается приоритетной даже по отношению к знанию менеджмента, техники, технологии. Однозначного подхода к определению значимости отдельных групп качеств нет и в западных фирмах.

Практический опыт убедительно показывает различия в экспертных оценках, а также то, что сравнивать удельные веса одинаковых групп качеств в разных оценочных системах невозможно, так как аналогичные требования требуют проявления различных качеств. Кроме того, значимость качеств зависит от состояния экономики страны, традиций организации, ее кадрового потенциала, характера производственной или трудовой направленности. Научных методов выявления значимости качеств менеджера вне конкретной ситуации не существует.

Требования к менеджеру условно можно разделить на твердые, постоянные, минимальные и пожелания. Чем больше соответствие между требованиями и качествами, тем оптимальнее взаимоотношения между организацией и менеджерами. Однако сами требования неустойчивы. Поэтому практика выработала модели должностей и руководителей.

Модели руководителей. В результате обобщения требований, существующих на различных предприятиях, можно получить модель требований к руководителю таких предприятий в виде перечня качеств, их оценок (значений) и удельных весов.

Удельный вес того или иного требования различен и зависит от степени структуризации, количества и содержания требований. Модели требований к менеджеру систематизируют качества и могут быть использованы в качестве инструмента развития персонала, кадрового регулирования или анализа. Интерес представляет и другой пример использования таких моделей. Исследования ученых доказали, что основной причиной поражений на конкурсах кандидатов на управленческий пост является несоответствие моделям требованиям прежде всего по стратегической компетентности.

Моделирование в управлении персоналом должно следовать правилам:

- ♦ управление людьми в организации квантифицируется (от слова квант) на задачи и функции;
- ♦ определенные функции требуют соответствующих качеств менеджера;

Исполнение управленческих функций — это искусство, которое подобно медицине, литературе или инженерному делу должно опираться на лежащую в его основе науку. Элементы науки управления, такие как принципы, методы, стиль управления остаются неизменными, даже если менеджер в конкретной ситуации решает пренебречь ими.

При подборе персонала, а также при зачислении из предварительного в окончательный резерв на руководящую должность сравнивать кандидата с руководителем, который занимает эту должность, представляется не лучшим вариантом, так как не всегда реальный руководитель служит образцом для сравнения. Для такого сравнения необходим обобщенный образ (модель) должности, который называется *профессиограммой* или профилем требований.

**Профессиограмма** специфична даже в пределах одной должности, но основой ее формы и содержания является то общее, что имеется в каждой управленческой должности. Структура профессиограммы в зависимости от назначения также может быть различной. Это модель управленческой должности, которая включает перечень требований, предъявляемых к кандидатам на эту должность и выступающих в виде системы показателей (общих и специфических). Их значение определяется уровнем должности, ее местом в системе управления цехом или предприятием, выполняемыми функциями.

Основными факторами, влияющими на параметры профессиограммы, являются общие (основные) и специфические (конкретные) управленческие качества руководителя, его профессиональные возможности (умение, способности, опыт). Однако не следует пренебрегать и его биографическими данными (возраст, стаж, образование), являющимися исходными при формировании кадрового потенциала и планировании карьеры.

Характеристика кандидата в резерв на управленческую должность составляется в соответствии со структурой профессиограммы. Данное ограничение не учитывает индивидуальных способностей, стиля работы кандидата, не позволяет выдвинуть единые требования к должности и кандидатам на нее. Моделирование, даже самое подробное, не может предусмотреть все стороны многогранной управленческой деятельности. Назначение профессиограммы состоит в том, что она выступает в качестве своеобразной основы для сравнения кандидатов на должность, объективного подхода при подборе управленческих кадров. Она составляется в полном соответствии с критериями формирования резерва и представляет собой перечень показателей по каждому из них с конкретным значением для каждой должности. Значения устанавливаются на базе тщательного анализа труда руководителей предприятий, на котором готовится профессиограмма, и требований к руководителям на передовых родственных предприятиях.

Профессиограмма направлена на выявление и развитие кадрового потенциала применительно к конкретной должности. Поэтому значения показателей профессиограммы, характеризующих управленческие качества, необходимые руководителям для работы в соответствующей должности, устанавливаются путем их экспертной оценки. Таким образом, в профессиограмме можно выделить общую объективную основу, характеризующуюся общими требованиями к руководителю, выполняемыми функциями и действующими принципами управления. На эту основу накладываются методы и приемы реализации управленческих задач, присущие руководителям данного предприятия.

Необходимость определения функций управления, проведения анализа работы предприятий, оценки качеств начальника цеха и требований к нему обусловили содержание профессиограммы совокупного начальника цеха одного из предприятий. Управленческие качества, необходимые для работы в должности начальника цеха, определяются экспертным путем.

Профессиограмма наряду с перечнем важнейших качества руководителя, должна содержать и их оценку. При экспертной оценке кандидатов в резерв руководителей среднего звена эталоном ' должна служить количественная оценка. Кандидат зачисляется в резерв при получении оценок не ниже средних.

Результаты управленческого труда (критерии) представлены решением управленческих задач (показателей критерия), а также результатами труда подчиненного коллектива. Профессиограммы линейных руководителей одинаковы по структуре, как и выполняемые ими функции, но различны по содержанию (значению показателей), так как различно содержание одних и тех же функций в зависимости от уровня их выполнения.

### **6.3. Групповое развитие персонала**

Техника группового развития — это набор тактических и стратегических инструментов коллективной работы с информацией в совместном процессе принятия и реализации управленческих решений. Это техника трудовой деятельности и совместной учебы в процессе трудовой деятельности. Можно сказать, что речь идет о технике саморазвития группы. Имеется в виду мастерство выгодного применения силы знаний каждого работника группы. Знания каждого образуют групповые знания, они трансформируются в компетентность группы и формируют групповой интеллектуальный потенциал. Инструменты его формирования, развития и прежде всего реализации изучены не достаточно. Потребность в них очевидна.

Техника групповой работы и одновременно учебы включает методы экспертных оценок, «мозговых штурмов» модернизацию или методы принятия решений в процессе дискуссий, а также те интеллектуальные методы, с помощью которых осуществляется творческое взаимодействие между людьми в группе и достигается эффект синергии. Перечень этих инструментов разнообразен и зависит от традиции конкретной организации, эпохи и даже страны. Разнообразен и характер таких инструментов, как методы работы в группе. Они формируют фактические стили

управления, а также своеобразную психологию группы, ее корпоративный дух, когда приоритетны коллективные цели, а лояльность каждого сотрудника своему коллективу или группе считается его главным достоинством.

Командный дух наряду с «фирменным патриотизмом» и стремлением к гармонии в процессе совместной работы особенно присущ японским стилям лидерства. Японцы в совершенстве владеют групповой техникой принятия решений. Такая техника доступна и для фирм США и Западной Европы. Благодаря ориентации на заботу о групповых методах работы эти фирмы давно преодолели отставание от японского бизнеса, который в 1990-е гг. вступил в полосу резкого замедления экономического роста, когда среднегодовой прирост внутреннего валового продукта Японии составил 1,3 % вместо 4,0 % в 1980-е гг.

Техника групповой работы опирается на деловую активность сотрудников, расширенные области принятия ими решений, а также на свежие идеи и энергию для их реализации. Методы групповой работы очерчены не так четко и конкретно, как это имеет место в случае методов индивидуальной работы с информацией. Классификация индивидуальной техники менеджмента на индивидуальную, групповую и организационную техники тоже достаточно относительна: нет групповых обсуждений без индивидуальных инструментов работы с информацией. В этой связи мы остановимся сначала на осмыслении *нового понятия группы*. Рассмотрим содержание этого понятия

Основополагающими идеями управления групповыми процессами (менеджмента группы или подразделения) являются следующие положения:

- ◆ основой деятельности группы служат групповые процессы, групповая работа, а не распоряжения вышестоящих руководителей;
- ◆ логическая концентрация ориентирует каждого члена группы на приоритетные задачи организации, которые также приоритетно интегрируются в задачи самой группы;
- ◆ внутригрупповые коммуникации служат основой групповых процессов и включают все частные к ним факторы и ресурсы;
- ◆ критика внутри группы возможна и даже необходима, но только в такой форме, которая не унижает достоинство критикуемого;
- ◆ основой внутригрупповых коммуникаций служит не контроль, а доверие, но контроль не отменяется, он носит доброжелательный характер.

В таких условиях содержанием управления персоналом группы является управление интеллектуальными ресурсами личности каждого члена группы, а его целью — обеспечение безопасных условий для реализации личностных потенциалов взаимодействующих сотрудников при решении задач организации. Такому управлению в качестве объекта нужен квалифицированный и компетентный в своей области сотрудник. Такому сотруднику необходимо кооперативное управление с гарантированной ему областью принятия решений.

Итак, одна из целей управления персоналом состоит в формировании интеллектуальных потенциалов сотрудников и в создании условий для их реализации с наибольшей эффективностью. Такая цель лучше всего достигается в процессе групповой работы и группового развития. Цель менеджмента — это интеграция работников в динамичную организационно-техническую и социально-экономическую рабочую систему — группу, это формирование кадровых потенциалов подразделений и создание условий их реализации. Такая цель предполагает управление групповыми процессами во взаимосвязи с управлением всей организацией. Она предполагает оптимальную интеграцию человека в группу, интеллектуального потенциала сотрудника в кадровый потенциал подразделения.

*Ядром внутренней динамики современного менеджмента становится группа.* Для интеграции сотрудников в группу необходимы связующие процессы. К их числу традиционно относят коммуникации и управленческие решения. Но все более достойное место в этом ряду занимает управление персоналом и такая его функция, как развитие персонала (индивидуальное и групповое). Динамика менеджмента требует перманентного обучения персонала. Организация не в силах это сделать без учебной активности сотрудников. Специально для этих целей в начале 1990-х гг. на предприятиях США и Западной Европы, прежде всего Германии были разработаны различные концепции управления знаниями. Наиболее распространенной стала концепция самообучающейся организации. В ее основе находятся принципы *кооперативной*

*самоквалификации* и обучающей стратегии группового развития. Такая стратегия основана на новом мышлении и поведении сотрудников. Отметим основные элементы такой новизны.

Развиваются условия труда, изменяется состав управленческих задач, не остаются постоянными границы поведения и области принятия решений. Происходит глобализация и сегментирование рынков, ужесточается конкуренция между людьми умственного труда, повышаются требования к выживаемости организации, возникают интернет-экономики и виртуальные корпорации.

Развитие персонала в таких условиях не имеет четких направлений, часто носит хаотический характер. Оно требует новых подходов к осмыслению собственной карьеры и будущего той организации, где работает сотрудник. **Ориентациями карьеры** становятся гарантии места работы, уверенность в завтрашнем дне, безопасные условия труда. Удовлетворенность трудом и его оплатой иногда становятся мечтой. Но такая мечта вполне достижима при осмыслении курса действий и выборе необходимого варианта поведения. Поворот от строгих «тейлористских» форм и «фордовских» методов работы к гибким организациям труда составляет содержание новой парадигмы: от односторонних линейных форм организации труда — к процессуальному устройству организации труда. Подобные изменения рабочей среды требуют изменения процессов обучения для того, чтобы приспособиться к таким изменениям. Стратегии обучения обязаны носить всеохватывающий и опережающий характер.

Традиционное интеллектуальное обучение больше не может отвечать потребностям практики. При все более быстро изменяющихся социальных и рыночных условиях производства продукции и услуг происходят перемены в содержании квалификации персонала. Роль послевузовского обучения не только постоянно возрастает, но и приобретает иное значение: без непрерывного повышения квалификации при быстром «старении» знаний сотрудник не может соответствовать требованиям новых задач. Так называемое постобучение требует изменения целей и содержания. Такое обучение реструктурирует профессиональную квалификацию. Происходит трансформация функционально-прагматического целевого узкопрофильного образования в поведенческую, стратегическую, социальную, управленческую и «кооперативную» компетентности. При этом уровень индивидуального развития оценивается в системе взаимоотношений, которая свойственна конкретной группе, а групповое развитие осуществляется на основе кооперативной компетентности членов группы. Возникают понятия компетентности управленческих отношений и кооперативной квалификации. Они требуют от сотрудников нового мышления и поведения, а также ориентации на групповую работу.

Необходимые для такой работы поведенческие потенциалы не удастся сформировать старыми методами централизованных семинаров повышения квалификации. Опыт фирменных семинаров показывает, что в выигрышном положении находится обучение непосредственно на местах. В этом случае говорят о новой парадигме развития персонала, о новой стратегии обучения. Учебу больше сравнивают с поддержанием «пламени факела», чем с наполнением «бочки новым содержанием». С этой точки зрения становится понятным, почему «пламенные идеи» должны быть сразу же пущены в оборот. Иначе идеи угаснут и учеба «оторвется» от практики. К. Цуджи, будучи президентом фирмы Sharp, упомянул японскую поговорку «Молоток бьет тот гвоздь, который торчит» в следующем контексте: «...если гвоздь не торчит? Он проржавеет внутри. Так что, если у вас появилась хорошая мысль, лучше ее высказать, чем похоронить».

Положение дел на предприятии наряду с конъюнктурой рынка изменяются так быстро, что можно впасть в депрессию и «опустить руки»: только что успешно применяемые методы работы в самый короткий срок оказались не актуальными или даже не пригодными для новых условий. Эти условия требуют новых мыслей и идей, как правило, ориентированных на использование возможностей кадрового потенциала. Тенденция перехода от администрирования к управлению персоналом в современном менеджменте стала преобладающей. Администрирование становится только *сервисной функцией* управления персоналом. Среди функций управления ресурсами личности приоритетной оказалась деятельность по групповому развитию. Речь идет о качественной стороне группового развития на основе индивидуального и организационного развития. Такое развитие ориентирует на совместную работу и так называемое корпоративное поведение, которое основано на новых технологиях общения. Они позволяют развивать групповые способности и сами являются «моторами» их развития. С увеличением интеллектуального потенциала сотрудников растет кадровый потенциал группы, а также их уровень притязаний и

требований к своему шефу. Возникает ситуация тотального и перманентного развития на основе внутригруппового самообучения. Это важнейший аспект гармонизации рабочей среды организации и партнерского поведения самой организации вместе с ее менеджментом в процессе принятия и реализации решений. Таким образом, новое мышление и поведение формируют солидарный стиль лидерства на основе нового принципа внутренней гуманизации управленческих отношений. Он может быть выражен формулой: путь — это тоже цель, а форма — это тоже содержание.

Новое осознание квалификации или всеобъемлющая стратегия обучения требуют групповых методов работы и развивающейся компетентности.

Классическое повышение квалификации в 1980-е гг. было основано на разграничении и определенности деятельности и задач сотрудников предприятия. Тогда развитие персонала через повышение квалификации обуславливалось следующими предпосылками:

- ◆ выполнение работы требует соответствующих знаний, такие знания задаются конкретными рабочими местами и должностными обязанностями;
- ◆ необходимость делового общения ограничивалась рамками предприятия, рынок и клиенты были далеко, вне сферы производственных отношений;
- ◆ квалификация специалиста обновлялась, чтобы специалист оставался таковым в прежней сфере деятельности.

Развитие информационных технологий расширило возможности повышения квалификации. Чтобы ими пользоваться без отрыва от производства, работнику необходимо развивать свои способности с помощью самоквалификации: самостоятельно структурировать производственные проблемы, находить новые решения этих проблем, планировать свою деловую карьеру и знакомиться с действенными инструментами развития персонала.

Современный сотрудник в рамках самоквалификации сам добывает необходимую информацию, сам выбирает наиболее подходящие инструменты работы с ней. Он осваивает необходимые знания «автодидактически», т.е. независимо от предложений обучения и при помощи новых средств овладения информацией. Примером могут служить компьютерные программы обучения. Важным компонентом профессиональной квалификации становится методическая компетентность группы. Она зависит от того, насколько хорошо ее отдельные сотрудники умеют слушать, учиться от своих коллег и как они сами способны учить тому, что знают и умеют лучше других членов группы. Аналогом такой группы на лучших советских предприятиях могли служить комплексные производственные бригады с совмещением профессий и взаимозаменяемостью, а также кружки качества, которые существовали в начале 1950-х гг. на Минском тонкосуконном комбинате и которые впоследствии были активно заимствованы японским менеджментом.

Сегодня классическими направлениями внутригрупповой учебы без отрыва от работы стали:

- ◆ проектная и хоздоговорная работа во временных творческих коллективах;
- ◆ участие в тематических кружках и кружках качества;
- ◆ передача мастером своих навыков;
- ◆ ротации с целью подготовки специалиста широкого профиля.

Основная идея методической компетентности обозначается овладением способами самообучения. Очевидно, что наряду с методической должна быть социальная компетентность. Она включает избежание конфликтных ситуаций, создание условий открытого доверительного общения, нахождение компромисса, способность адаптации к коллективу, а также сочетание личных и групповых интересов. Социальная компетентность означает также развитие следующих способностей:

- ◆ знание места каждого в группе, включая свое положение;
- ◆ проявление инициативы и умение брать на себя ответственность;
- ◆ одновременная работа и учеба в одной команде; умение учиться, учить других и учиться от других самому: «друг с другом», «друг для друга», «друг от друга».

Развитие информационных технологий изменяет требования к квалификации. Мобильные, умеющие быстро адаптироваться, коммуникабельные, напористые и «гибкие» работники пользуются на рынке рабочей силы спросом даже в условиях высокой безработицы. Еще большим спросом пользуются стратегически, методически и социально компетентные специалисты. Ожидания и требования таких компетентно развитых работников приходится принимать во

внимание. Их необходимо изучать. Этим занимаются службы маркетинга персонала. Часто поиски работников с высоким качеством подготовки для работы в условиях рыночных отношений оказываются безуспешными. Поэтому возникает проблема группового развития и кооперативной (соборной) самоквалификации. Интеграция сотрудников в единую социально-экономическую рабочую группу изменяет предоставление об управлении персоналом и образовании. В современных организациях нет места плохим специалистам. На современных рынках нет места плохим продуктам труда. Следствием этого стали «перманентное обучение» и тенденция к «тотальной квалификации», а также идентификация квалификации сотрудников с успехами предприятия.

Еще в конце XX в. наметилась тенденция стратегии обучения, которая фокусируется в содержании слов — «тотальная квалификация». Каждый сотрудник располагает своим интеллектуальным или квалификационным потенциалом, он компетентен самостоятельно его использовать для того, чтобы вместе с другими достигать цели предприятия. В этой связи западные ученые используют понятие «total-qualification — менеджмент». При этом аксиомой является утверждение: «тотальное качество требует такой же квалификации». Управление качеством труда и продукции едины. Качественные стратегии обучения характеризуются кооперативным (соборным, групповым, комплексным) подходом к обучению и получению знаний. Чтобы выяснить характеристики стратегии обучения, надо ответить на вопросы:

- ◆ Чем отличаются успешные предприятия от менее успешных?
- ◆ Почему управление персоналом стало фактором успехов на предприятии?
- ◆ Почему управление персоналом является фактором неудач предприятия?
- ◆ Что включает понятие «управление персоналом» («human resource management»)?

Эмпирические исследования показывают тесную взаимосвязь между процессами формирования и использования квалификационного потенциала. Формирование такого потенциала является целью квалификационной стратегии. На путях к этой цели находятся две важнейшие задачи, которые можно коротко обозначить как обеспечение качества и «ноу-хау». Системное представление единого качества означает то, что качество результатов работы включает качество изготовления продукта, качество модели (конструкции, проекта) продукта, качество труда тех, кто участвует в его производстве и реализации, а также то неотделимое от трудовых процессов социальное качество их участников, которое обусловлено удовлетворенностью трудом, условиями труда и другими социальными характеристиками группы, включая факторы качества дальнейшего повышения квалификации:

- ◆ на предприятии;
- ◆ в специальных учебных заведениях;
- ◆ вблизи предприятия, без командировок;
- ◆ параллельно работе.

На современных западных фирмах переход из состояния учебы в ситуацию «работа» очень часто незаметен. Нередко сложно определить, работает данный сотрудник или учится. Учеба стала неотделима от работы. Существует опыт деловой активности персонала на основе его самообучения — концепция самообучающейся организации. Остановимся на тех проблемах, которые возникают в процессе внедрения этой концепции. Рассмотрим особенности группового развития на принципах самообучающейся организации.

Развитие в условиях обучающейся группы сопровождается формированием новой информационной и коммуникационной культуры. Ее элементами являются, например, совместная разработка новых правил работы, совместная работа над ошибками, выявление их причин вместо установления виновных, оперативное регулирование этих причин вместо планов мероприятий по их

устранению, так что новая культура возникает в обход этих ошибок, вне их причин. В процессе группового развития возникают новые проектные группы и команды, которые организуют их работу. Что является основой успеха групповой работы? Она позволяет обеспечить создание системы завершенных и саморасширяющихся трудовых циклов вместо устойчивых, но дискретных циклов. Вместе с процессом становления обучающейся организации создается структура поддержки ее развития на основе новых правил, соглашений, опыта и совместных проверок на практике «ноу-хау». В основе практического применения опыта лежит непрерывный

последовательный процесс обучения (по принципу работы непрерывно-поточной линии конвейера) в виде ленты, на которой базируются обучающие процессы, процессы развития и решения проблем. Система тотальной учебы — это основа концепции обучающейся организации, это своеобразная ДНК самообучающейся организации, основа ее развития.

Групповое развитие есть результат синтеза тотальной непрерывной учебы и коллективной работы. Такой результат выражается ростом интеллектуального творческого потенциала и как следствие — развитием кадрового потенциала группы. Групповое развитие помогает преодолеть «комплекс неполноценности» управления персоналом, который считается, например, национальной спецификой русского менеджмента, по мнению некоторых ученых России. Причина этого комплекса состоит в неуверенности в себе как менеджере. Групповая учеба и корпоративный дух содействуют коллективным процедурам принятия качественных решений. Как считают менеджеры США, «горечь плохого качества долго остается во рту, в то время как сладость быстрого выполнения задания скоро исчезает». Американский менеджер Ч. Шваб относит к самому ценному деловому качеству современного руководителя «умение вызывать у людей энтузиазм и развивать то, что есть лучшего в человеке с помощью признания его достоинств и поощрения».

Деловая активность каждого члена группы важнее предприимчивости и энергичности одного ее руководителя. Люди должны

знать, что бизнес делается вместе. Сознанию сущности бизнеса опытный менеджер посвящает ряд своих бесед с сотрудниками. Менеджер взаимодействует с группой, беседуя, наращивает свою социально-психологическую «мускулатуру», социально-эмоциональный интеллект. Для белорусских предприятий компетентность их руководителя приобрела решающее значение. Не нужно дополнительных исследований, чтобы убедиться: все факторы выживания предприятия одновременно являются и факторами управления персоналом. Все недостатки работы предприятия связаны с недостатками управленческих отношений и вторжением в эту сферу малограмотных дилетантов или неопытных авантюристов, которые к тому же не желают приобретать опыт реформ и преобразований.

Проблема профессионализации менеджмента может быть решена только самим менеджментом. В основе такой профессионализации лежит опыт управления групповым развитием, обеспечение успешной работы группы и максимальной реализации личностных потенциалов сотрудников.

#### 6.4. Тенденции развития персонала

Качественные изменения в развитии персонала наступают вслед за преобразованиями экономики и научно-техническим прогрессом. При этом знания, возможность и все виды компетентности персонала становятся определяющими слагаемыми социальных характеристик подразделений предприятия. В будущем карьерные и в целом жизненные шансы на успех станут более дифференцированными и будут еще сильнее зависеть от способностей работающих людей. Тенденции развития обусловлены различными нормативными предпосылками (табл. 6.9).

Таблица 6.9 Тенденции развития персонала

Предпосылки	Значение				
	++	+	+/-	-	--
<b>Предпосылки развития персонала</b>					
Стратегическая ориентация		X			
Корпоративная культура	X				
Научные принципы	X				
Методическое обеспечение	X				
Экономическая дифференциация	X				
Дифференциация в зависимости от потенциала сотрудников	X				

Тарифные системы мотивации	X			X	
Зависимость от производственных союзов объединений и ассоциаций				X	
Зависимость от характера трудовых соглашений и контрактов		X			
<b>Тенденции развития образования</b>					
Профессиональное образование по модульному принципу	X				
Сокращенные курсы профобразования	X				
Образование по профессиональному принципу				X	
Профобразование по рыночным потребностям	X				
Интеграция образования и повышения квалификации	X				
Ориентация повышения квалификации на потребности сотрудников и предприятия	X				
Кооперация школ и предприятий				X	
Использования полученной квалификации в течение длительного времени					X
Сертификация повышения квалификации	X				
Сегментирование ключевого и периферийного персонала для повышения квалификации		X			
Профессионализация повышения квалификации	X				
Ориентация квалификации на компетентность	X				
Сегментирование управленческого образования	X				
Долгосрочные программы развития управленческого персонала				X	
<b>Тенденции организационного развития</b>					
Проектная работа	X				
Групповая работа			X		
Методическое обеспечение	X				
Социально-техническое обеспечение		X			
<b>Тенденции организационного управления</b>					
Функциональные структуры				X	
Дивизиональные структуры		X			
Матричная организация		X			
Тенденции децентрализации		X			

Примечание: «++» — имеет очень сильное значение; «----» — наоборот.

Стратегические цели развития персонала обусловлены выбором стратегии предприятия и принципов, которые лежат в основе кадровой политики и в целом менеджмента персонала. Осознание стратегической важности развития персонала происходит тогда, когда ресурсы личности сотрудников становятся центральными стратегическими ресурсами и одновременно самой значительной статьей расходов организации.

Из общей стратегии предприятия вытекают производные цели развития. Они обусловлены тем, стремится ли, например, предприятие к технологическому лидерству («БМВ») или предпочитает сделать акцент на безопасности («Вольво»).

Основные цели развития персонала формируются в результате социологических исследований и анализа характеристик трудовых коллективов. Впоследствии эти цели могут приобрести стратегическое значение, как это произошло с некогда локальными и тактическими целями, такими как обеспечение гибкости производства, ориентация на клиента, быстрое внедрение новшеств, сокращение времени простоев оборудования.

Для стратегии развития персонала важно ее соответствие общей стратегии фирмы, которая выработана руководством. Современные фирмы все более связывают развитие персонала с

индивидуальным развитием сотрудников для последующего развития группового управления и перехода на демографические стили управления.

Итак, стратегическое развитие персонала ориентируется на развитие кадрового потенциала организации, в котором ведущая роль принадлежит индивидуальному развитию сотрудников.

Развитие персонала традиционно является основой менеджмента персонала и представляет собой, прежде всего организованный процесс учебы, который находится в области социально-экономической политики предприятия. Цель РП — изменение личностных потенциалов сотрудников, а также обеспечение организационного единства, т.е. всех контролирующих, планирующих и реализующих инструментов, результатов и процессов укрепления кадрового потенциала организации (предприятия). При этом образование как процесс не менее важен, чем образование как результат. Таким образом, РП обеспечивает систематическую структуризацию и взаимную ориентацию предприятия, сотрудников и трудовых процессов.

Стратегическое развитие персонала имеет три уровня:

- ◆ индивидуальное развитие (повышение квалификации, образования);
- ◆ групповое развитие;
- ◆ организационное развитие.

Стратегическое РП является как развитием организации через развитие коллектива (группы), так и сотрудника (личности), включается в стратегию и культуру предприятия, охватывает его внешнюю среду, а также внутреннюю ситуацию и зависит от организаторских способностей руководителей наладить систему учебы в коллективах. Это решающий фактор реального стратегического развития персонала.

Развитие персонала представляет собой комплексный процесс, который обусловлен как развитием всей организации (организационным развитием), так и саморазвитием. Саморазвитие играет ключевую роль. Всякое развитие сотрудника есть в конечном итоге его саморазвитие. Но на предприятии оно должно носить не только самостоятельный характер. Предприятие ему содействует, преследуя свои цели. Для этого и возникла такая функция управления персоналом, как развитие персонала.

Факторами, которые содействуют повышению квалификации в процессе саморазвития, являются:

- ◆ осознание собственных возможностей для данной профессии, т.е. выяснение степени соответствия между структурой своих деловых качеств и требованиями специальности или работы;
- ◆ учеба на ошибках — идентификация хозяйственной ситуации с учебным процессом;
- ◆ способность определять цели саморазвития — разработка собственной концепции и критериев самооценки;
- ◆ ориентация на будущее — стремление к переменам или хотя бы положительное восприятие изменений ситуации, целей, людей, открытость для новых идей, концепций, готовность к новой работе, индивидуальное планирование карьеры, уверенность в себе;
- ◆ самоанализ — анализ целей саморазвития, собственных сильных и слабых сторон, самотестирование, сравнение себя с другими;
- ◆ готовность, способность и мотивация к учебе — осмысленное определение собственных возможностей для саморазвития, самоответственности, собственного потенциала, а также условий саморазвития.

Развитие персонала содержит наряду с интерактивным содействием посредством классических программ и инструментов структурированное (косвенное) измерение. Изучалось влияние производственных условий на учебную мотивацию и развитие работников. Для этого опрашиваемые должны были оценить отправные пункты содействия развития персонала.

Структурированное развитие персонала приобретет приоритетное значение. Роль такого развития повышается параллельно с ростом производственных требований, активизирующих обучение и мотивацию к обучению посредством передачи ответственности, комплексного оформления заданий и предоставления новых возможностей развития персонала. При увеличении сложности, многообразия и изменчивости работы, угрожающего дефицита человеческих ресурсов, а также в связи с повышением требований к работе получают больше возможностей для систематического развития молодые специалисты и менеджеры в начале карьеры.

Несмотря на увеличивающееся саморазвитие, работники нуждаются в поддержке их профессионального развития. Наряду с отделом кадров большую роль здесь играет непосредственный руководитель в качестве покровителя. Объемы, задачи и проблемы развития персонала определяются помощью прямых руководителей в дискуссиях. Руководители будут выполнять такие важные функции, как обучение, выявление потенциала и его развитие через поощрение, делегирование полномочий и воспитание на личном примере. При этом содействие учебной мотивации станет задачей развития персонала. Главными условиями и отправными пунктами останутся личные примеры руководителей, целенаправленный выбор мотивированных к обучению людей, предложения по повышению квалификации — индивидуальные и для целевых групп.

*Основные подходы к развитию персонала, оправдавшие себя на практике:*

- ◆ индивидуальные программы развития;
- ◆ программы поддержки профессиональной квалификации;
- ◆ тренинги без отрыва от производства;
- ◆ индивидуальная и групповая учеба; 4- проектная работа;
- ◆ курсы иностранных языков;
- ◆ творческие командировки, стажировки, выставки;
- ◆ фирменные и другие семинары для менеджеров;
- ◆ инструменты и методы инновационного менеджмента;
- ◆ модерационная техника;
- ◆ методы риторики и презентации, продаж и покупок;
- ◆ методы организационного развития.

Качественные изменения в развитии персонала наступают вслед за преобразованиями экономики и научно-техническим прогрессом. При этом знания, возможность и все виды компетентности персонала станут определяющими слагаемыми социальных характеристик подразделений предприятия. В будущем карьерные и в целом жизненные шансы на успех станут более дифференцированными и будут еще сильнее зависеть от способностей работающих людей.

## **Тема 7. Деловая карьера**

План:

- 7.1. Основы деловой карьеры
- 7.2. Планирование карьеры предприятием
- 7.3. Индивидуальное планирование карьеры
- 7.4. Карьерная политика личности

### **7.1. Основы деловой карьеры**

*Карьера* — это не всегда власть, не всегда продвижение по службе, не всегда богатство, но это всегда успех, по крайней мере, в одном из слоев общества или организации, это всегда рост: творческий, профессиональный, служебный или просто экономический в виде повышения заработной платы. Демографические, образовательные, научно-технические и технологические тенденции наряду с упорными поисками модели экономического развития окажут в будущем серьезное влияние на поведение человека в организации. К числу этих тенденций при формировании организации XXI в. относятся:

- ◆ закат бюрократических, чиновничьих, авторитарных стилей лидерства;
- ◆ утрата позиций иерархических хозяйственных структур ввиду громоздких процедур принятия решений;
- ◆ сокращение средних звеньев управления;
- ◆ динамика качеств сотрудников, их мобильность, многообразие ценностей, интересов и мотивированных структур;

♦ динамика требований к сотрудникам, возрастание дефицитных качеств, которые необходимы для интуитивного принятия решений;

♦ возрастание роли времени как ограниченного ресурса организации.

На фоне этих перемен еще одной жизненно важной тенденцией становится планирование карьеры сотрудников и особенно индивидуальное управление карьерой.

В широком смысле карьера объединяет успехи человека на работе, этапы его развития как личности, включая семейную и другие сферы жизни. Это глубоко социальная категория. Она является одной из форм реализации активности личности, синтеза ее знаний, стечения обстоятельств, но прежде всего всякого движения этой личности, а не только продвижения в одном или даже нескольких направлениях или ориентация.

Рассматривая карьеру, выделяют такие ее виды:

♦ прогрессивный (развитие по восходящей);

♦ регрессивный (развитие со спадами и нисходящим движением);

♦ линейный (непрерывная последовательность карьерного процесса);

♦ нелинейный (со скачками, перерывами и прорывами);

♦ спиралевидный (сходные карьерные процессы различаются иерархическими уровнями, на которых осуществляется ротация);

♦ стагнационный (застой, в течение длительного времени нет изменений в должности и зарплате).

Карьерные процессы имеют различные механизмы, т.е. энергетику, обстоятельства, сцепления отношений, которые определяют и дают возможность продвижения. Ввиду разнообразия таких механизмов, целей, а также факторов сдерживания или торможения существуют различные определения понятия карьеры.

Согласно общетеоретическому определению, *карьера* есть будущая система процессов развития человека и его движения в определенной сфере деятельности (спортивная, военная, научная, политическая, рабочая, служебная, деловая, профессиональная управленческая, трудовая, семейная). В этом определении делается акцент на то, что карьера — это процесс и одновременно система. Она всегда динамична и включает набор состояний системы.

Человек развивает свое мышление, совершенствует способы жиз-неутверждения, самовыживания и самоуправления.

*Индивидуальная карьера* — это индивидуально осознанная и спонтанно осуществляемая последовательность продвижения по службе и последовательность развития взглядов, стиля поведения, опыта работы. Это ступени трудовой жизни человека и его деловой активности, метод его самоуправления. Не следует ограничивать карьеру последовательно занимаемыми должностями в одной организации. Только должностное продвижение есть узкое понятие карьеры. Широкая трактовка карьеры включает все продвижения: от профессионального до бытового.

*Профессиональная карьера* — это осознанно выбранный путь продвижения без изменения своей профессии, путь к профессиональному потолку карьеры и профессиональной самодостаточности и утверждения себя в обществе.

Самое популярное определение карьеры — это последовательность занимаемых должностей, продвижение сотрудника по служебной лестнице.

Все определения, стратегии и тактики карьеры в своей основе опираются на динамику конкурентоспособности личности как решающее условие успеха в жизни.

Для каждой отдельной личности карьера означает часть его жизненного пути. Карьера определяет ожидания, цели, развивает способности человека, которые могут быть реализованы. Карьера оценивается с позиций должности. Для каждого человека понятие «успешная карьера» имеет разное значение, принимаются во внимание процессы развития отдельной личности. Карьера требует предварительного осмысления возможных в будущем должностей и требований к ним, а также основных позиций. Современная структура карьеры как системы включает **шесть таких основных моментов (позиций) или предпосылок.**

**1. Пространство перемещений.** Речь идет о возможных должностях и их занятии. Это зависит от организационных структур, штатных расписаний и форм самой карьеры или, говоря спортивным языком, «беговых дорожек».

**2. Причины перемещений.** Речь идет о возможностях заполнения вакансий, которые появляются при освобождении должностей. Известны случаи создания новых должностей под конкретного человека, которого, в свою очередь, надо освободить от занимаемой им в настоящее время должности. Поэтому не всегда стратегия определяет организационную структуру предприятия.

**3. Направления перемещений.** Существуют три направления: вертикальное, горизонтальное (ротация) и особая форма — скорее, горизонтальное перемещение, но в перспективную проектную группу.

**4. Профили перемещений.** Они возникают в случае характерных результатов занимаемой позиции, которые длительное время остаются неизменными. Это может быть осознанным решением и определяться как особый путь карьеры, что возможно на больших предприятиях со стабильной иерархией и достаточно многочисленными гомогенными (однородными) должностями. Карьера здесь определяется только уровнем иерархической позиции, но одного и того же профиля. Это вариант вертикального перемещения, но с сохранением профиля обязанностей. На малых предприятиях он невозможен.

**5. Частота перемещений или скорость продвижения.** Она определяется временем пребывания сотрудников на своих должностях и зависит прежде всего от барьеров, которые существуют между уровнями иерархии, а также от функциональных разграничений между смежными областями работ.

**6. Уровень активности предприятия по вопросам карьеры сотрудников.** Он означает одновременно сумму мероприятий, которые проводит предприятие для активизации всех основных характеристик карьеры как одной из систем развития сотрудников. Этот уровень зависит от правового регулирования, размеров предприятия и динамики его развития (происходящих в нем изменений).

Любые перемещения персонала так или иначе связаны с карьерой: ее продвижением или сокращением, смещением или перестановкой, занятием должности или увольнением, зачислением в резерв или повышением квалификации. Не все эти перемещения можно спланировать. Некоторые из них носят неуправляемый характер и зависят от ситуационно-обусловленных факторов, которые нельзя предусмотреть.

Поэтому на предприятии будущего в условиях возрастающей конкуренции на рынке рабочей силы станет повышаться роль индивидуального планирования карьеры, а планирование вашей карьеры станет обязательной частью планирования персонала.

Индивидуальное планирование карьеры и планирование персонала — это, образно говоря, две протянутые навстречу руки, как, например, приватизация и разгосударствление.

Карьера далеко не всегда есть план на длительную перспективу. Важно «сесть на нужную лошадь». Интересно, что понятие «карьера» пришло из конного спорта и означает (еще со времен античных Олимпийских игр) быстрый бег лошади, т.е. «пускать лошадь в карьер». Понятиями конного спорта описывается много ситуаций, в которых может находиться менеджер: «сидеть твердо в седле», «короткий поводок» для сотрудников. Лучше вначале учиться умело управлять лошадью, чем искать нужную лошадь. Однако ваша карьера зависит не только от вас. Большую роль играет случайность. Тем не менее планировать карьеру необходимо. Когда вы работаете в современной организации, это делает вместе с вами или даже за вас сама организация, заинтересованная в ваших успехах как решающем факторе своего собственного успеха. Но и в этом случае остается актуальным индивидуальное планирование карьеры.

Различаются три направления карьеры: профессиональное; внутриорганизационное; организационное.

*Первое направление* касается профессионального развития и деятельности и характеризуется стадиями обучения, приема на работу, профессионального роста, повышения квалификации. Такие стадии работник может проходить в разных организациях, каждый раз оставаясь верным своей профессии, например, бухгалтера или инженера.

*Второе направление* реализуется внутри организации по вертикали или по горизонтали. *Вертикальное* продвижение по службе наиболее часто отождествляется с понятием карьеры, потому что оно очевидно. *Горизонтальное* перемещение означает ротацию. Карьера здесь состоит в том, что изменяется статус самой организации, где вы работаете, а также расширяется круг задач в рамках занимаемой должности.

*Третье направление* означает продвижение по службе путем изменения места работы, перехода в другую организацию. Оно является противоположностью планирования карьеры по принципу пожизненного найма, которое распространено в Японии. Данное направление характерно в условиях переходной экономики и экономического кризиса, но только для уверенных в себе менеджеров, которые не имеют собственных фирм.

Во всех случаях индивидуальное планирование карьеры означает разработку собственных действий по достижению индивидуально осознанных профессиональных и трудовых позиций, а также поведение, которое направлено на достижение этих позиций. Планирование неотделимо от поведения, потому что через него проявляются собственная деловая активность и корректировка плана карьеры в процессе ее реализации.

## 7.2. Планирование карьеры предприятием

Система карьеры всегда целеориентирована и включает производственные и индивидуальные цели. *Производственные цели* в общем виде задаются тем, что благодаря планированию карьеры, исследуются деловая и экономическая оптимизация работы предприятия. Деловая оптимизация может обеспечиваться с помощью методов управления карьерой, чем достигается по возможности лучшее соотношение между требованиями должностей и квалификацией сотрудников. Если на одно вакантное место претендуют несколько кандидатов, то выбор одного из них соответствует производственным целям, но противоречит индивидуальным целям остальных.

Решение проблем карьеры сотрудников включает одновременно и экономическую оптимизацию. Оптимальное соответствие между требованиями рабочих мест и квалификацией работников дает возможности лучшего использования потенциала личности и содействует экономическому росту предприятия. Очевидно, что планирование карьеры вносит вклад в повышение производительности труда, обеспечивает мотивацию сотрудников и улучшает их персональное развитие. Мотивированное действие планирования карьеры усиливается, если оно учитывает карьеру как важный стимул повышения заработной платы и экономических успехов предприятия.

*Индивидуальные цели.* Карьерные цели являются составной частью взаимосвязанных индивидуальных целей и поэтому предполагают многочисленные пути их реализации.

Идеальный случай планирования карьеры заключается в совпадении производственных и индивидуальных целей, когда сотруднику удастся занять один из постов в производственной иерархии в соответствии с его возможностями, а предприятие создает для их реализации необходимые условия.

При планировании индивидуальной карьеры определяется горизонт планирования. Это необходимо в связи с динамикой требований к должностям, функциональным областям и уровням управления. По этой же причине планирование карьеры носит стохастический характер. Все риски нельзя учесть. Успех планированию карьеры обеспечивают:

- ◆ принцип результативности работы;
- ◆ тщательный анализ шансов на продвижение;
- ◆ планирование не более чем на один-два уровня производственной иерархии и на короткий период времени (два-три года);
- ◆ доступные, открытые механизмы занятия вакантных должностей;
- ◆ знание своего места в «портфеле» ресурсов личности (рис. 5.5)

Планы карьер в этом отношении являются сложными документами.

При продвижении к каждому запланированному занятию должности может быть несколько путей. Предприятие в лице например, начальника отдела по работе с персоналом предусматривает «за сотрудника» несколько альтернативных путей его продвижения. На современных предприятиях существует *практика опроса* перспективного молодого управленческого персонала для выяснения личных стратегических и тактических целей. Речь идет о самооценках потолка карьеры, управленческих способностей, карьеры на ближайшие годы.

При планировании карьеры часто применяется так называемый *принцип «синьора»*, когда учитываются возраст, опыт и стаж работы на данном предприятии, семейное положение. Этот принцип используется в высокобюрократических учреждениях. Достижение производственных целей здесь возможно лишь в тех случаях, если данный принцип не противоречит квалификации

сотрудников, для которых планируется карьера. Принцип «синьора» способствует карьере сотрудников, которые ориентируются на «безопасную» работу.

План карьеры сотрудника оказывает положительное влияние на успех предприятия, если соблюдаются **следующие требования** при его составлении:

- ◆ объективность соответствия квалификации должности;
- ◆ соответствие запланированных должностей целям индивидуального развития;
- ◆ непрерывность планирования с учетом изменившихся обстоятельств;
- ◆ взаимосвязь между фазами карьеры и жизненного пути.

Часто карьеру сотрудников планируют их руководители. В таком случае речь должна идти о внедрении системного и регулярного планирования карьеры в рамках разработанной централизованной концепции развития персонала и фирменного стиля работы с персоналом.

### **7.3. Индивидуальное планирование карьеры**

Индивидуальное планирование карьеры (ИПК) является составной частью:

- ◆ личного планирования, которое кроме карьеры включает отношения с друзьями, семьей, материальное положение, трудовую жизнь;
- ◆ управления самим собой, которое включает самомотивацию, самоконтроль, самоорганизацию;
- ◆ делового общения;
- ◆ техники индивидуальной работы, стиля лидерства;
- ◆ целей собственного развития.

Все эти сферы накладываются одна на другую, тесно взаимодействуют и потому не могут быть изолированными.

Человек как объект и субъект планирования своей карьеры должен знать свои сильные и слабые стороны, а также плюсы и минусы среды, где он трудится или планирует трудиться. В этом смысле модель планирования карьеры не отличается от моделей и технологий материальных и финансовых ресурсов, когда необходимо также исследовать сильные и слабые стороны внутренней и внешней среды, но уже применительно к организации, а не к человеку.

Начало карьеры обусловлено следующими **четырьмя группами факторов**:

*1. Характерные черты сотрудников, знакомых:*

- уровень образования;
- потребности;
- отношение к риску, успеху, бизнесу;
- уровень интеллекта, компетентность.

*2. Особенности поставленных задач:*

- степень конкретизации и структуризации;
- плановые или внезапно возникшие задачи;
- характер задач (творческие или рутинные);
- новизна задач и сроки их выполнения.

*3. Организационные условия:*

- вид организационной структуры и размеры предприятия, на котором человек начинает свою карьеру;
- состояние формальных и особенно неформальных коммуникаций;
- степень жесткости и формы контроля;
- принципы делегирования полномочий;
- фирменный стиль управления;
- состояние выживания и успех на рынке.

*4. Условия окружающей среды:*

- ситуация материального избытка или недостатка;
- уровень безработицы, особенности рынков рабочей силы, рабочих мест;
- социальная опасность или безопасность;
- кадровая политика;
- господствующие в обществе ценности, плюрализм или преобладание одной идеологии.

Особое значение имеет форма собственности, наличие или отсутствие стартового капитала, опыта работы и образования. В зависимости от этих факторов, а также от вашего желания и возможностей существуют два принципиально различных плана действий.

Первый означает карьеру на предприятиях государственной собственности или в органах государственного управления.

Вы должны знать, какую карьеру хотите сделать. Это определит вашу стратегию. Если вы знаете, какое положение хотели бы занять через пять или даже десять лет, то можно говорить о курсе действий и ставить цели, которые необходимо достичь. В этом случае можно приступать к планированию своей карьеры. Если нет четкого видения самого себя через десять лет, то следует принимать решение о выборе карьеры. Считайте, что сфера деятельности уже определена. Она не имеет отношения к политике, спорту, искусству и даже науке. **Самомаркетинг** поможет вам. Он имеет отношение к вашей карьере. Вы продавец своей рабочей силы, «охотник» за рабочими местами, которые вас интересуют. Чтобы правильно спланировать свою карьеру, надо знать конъюнктуру рынка рабочей силы и рабочих мест, а также методы работы на этом рынке. Самомаркетинг включает: поиск фирмы, учреждения, которые устроили бы вас; хорошую презентацию самого себя.

Исследуя свои возможности на рынке рабочих мест, старайтесь узнать фирменный стиль, неписанные правила и особенности тех организаций, где вы хотели бы работать. Эти правила известны сотрудникам каждой фирмы, их не обсуждают, но придерживаются. При выборе места работы, пожалуй, не следует останавливаться на фирме, где не принято шутить, не приветствуется инициатива, а беседы о личных делах — дело обычное, как и беспорядок на рабочем месте, который считается признаком занятости, а не небрежности.

В самом начале своей карьеры вы должны осознать, что продвижение будет определяться той организацией (фирмой, учреждением, предприятием, акционерным обществом), где вы начнете работать, не меньше, чем вашим собственным вкладом в ее успехи. Существуют **три аспекта**, соответствующие трем возможным направлениям карьеры.

*Во-первых, профессиональный аспект*, он очевиден и включает:

- ◆ ваш рост как специалиста;
- ◆ вашу компетентность;
- ◆ дальнейшее повышение квалификации, помимо ваших усилий, потребует желания, возможностей ваших руководителей, а также деловой активности фирмы на рынке соответствующих товаров или услуг;
- ◆ семинары;
- ◆ традиционные конференции или работу с кадровым резервом, а не только сухое спонтанное кадровое регулирование.

*Во-вторых, внутриорганизационный аспект*. Речь идет о продвижении в данной организации. Например, на объединении «Беларускалий» этот аспект имеет значительные плюсы. Там сформирован резерв руководителей всех подразделений. Сделано это при непосредственном участии автора в процессе реализации технологии создания предварительного резерва.

*В-третьих, неорганизационный аспект*, когда вы ищете работу в другой организации. Потенциальный работодатель, кроме диплома, вашего интеллектуального потенциала, интересуется, где вы работаете сейчас и каковы основные этапы вашей предыдущей карьеры, если речь идет о ее продолжении. Но в начале выбора карьеры данный аспект определяет выбор самой организации.

Если выбрана будущая специальность, то уже имеется представление о профессии. Это значит, что в планировании карьеры определены некоторые рыночные ограничения. Другие ограничения заданы выбором учебного заведения. Они обуславливают возможности развития профессиональных знаний. Что касается реальной профессии менеджера, то это — всегда синтез различных видов деятельности, а значит, и синтез знаний: кибернетический менеджмент, финансовый менеджмент, стратегический менеджмент, кадровый менеджмент, муниципальный менеджмент.

Современный менеджер выступает в роли и социолога, и психолога, и аналитика. Можно определить с достаточной степенью точности перечень функций управления, которые ему свойственны. К ним, прежде всего, относятся: планирование, контроль, мотивация, регулирование,

координация работ, проектирование организации, ее структуры и подразделений. С такой же степенью точности говорят и о требованиях к менеджеру. Прежде всего, имеются в виду качества, которыми он должен обладать.

Рассмотрим ту часть планирования карьеры, которая связана с категорией «*способность*» и предполагает определение и анализ собственных сильных и слабых сторон.

*Во-первых*, надо знать требования к должности, которую вы хотели бы занять.

*Во-вторых*, необходимо оценить структуру своих собственных качеств и выяснить, насколько она соответствует этим требованиям.

*В-третьих*, немаловажно знать механизмы занятия конкретных постов.

Это три основополагающих момента планирования карьеры.

После предварительного ознакомления с основами технологии карьеры следует еще раз убедить себя в том, что только вы знаете:

- ◆ какая работа вам нужна;
- ◆ какой работе вы больше соответствуете;
- ◆ что для вас важнее — реализация своих способностей, удовлетворение от труда или его оплата.

Ответив на эти вопросы, можно принять решение о выборе карьеры. Однако сделать это нелегко. Поэтому идут на определенные компромиссы, в том числе и с самим собой. Не случайно говорят, что ясная цель предопределяет решительные действия. Поэтому свои цели следует сопоставить со своими возможностями. Схема выбора карьеры (рис. 7.1) акцентирует внимание на возможностях «карьериста».

Существует **ряд правил**, которые следует выполнять при выборе и планировании карьеры:

- ◆ в основе карьеры менеджера — не только его компетентность и соответствие должности, но и коммуникабельность и умение включиться в групповую работу;
- ◆ не таитесь, будьте на виду у потенциального работодателя известность содействует вашей карьере и воспринимается как технология внедрения интеллектуального потенциала личности;
- ◆ искать работу следует всегда;
- ◆ за работу нужно бороться;
- ◆ если вы хотите найти работу, то сначала определите, что этому мешает и как преодолеть эти помехи;
- ◆ чем больше времени сегодня у вас уйдет на определение того, чем вы выделяетесь среди тех, кто мог бы выполнять ту же работу, тем выше ваши шансы завтра;
- ◆ не принимайте решений исходя только из того, что есть в наличии и что доступно: стремитесь именно к той работе, которая вам нравится;
- ◆ не стремитесь отдавать предпочтение большим организациям, обращайтесь непосредственно к работодателю, а не в отдел кадров, если это возможно;
- ◆ всегда помните о хороших манерах, это может содействовать вашей карьере;
- ◆ поиск работы — это тоже выбор карьеры, поэтому нельзя демонстрировать пренебрежение к этому процессу;
- ◆ работодателя всегда интересуют ваши умения использовать то, что вы умеете, т.е. умения в квадрате;
- ◆ мягкая настойчивость должна сочетаться с выигрышным впечатлением;
- ◆ если вы определили, какую работу ищете, скажите это окружающим;
- ◆ не следует выглядеть попрошайкой — организации стремятся нанимать победителей, поэтому надо преподносить себя как подарок судьбы их фирме;
- ◆ постарайтесь узнать традиции организации, где вы хотели бы работать.



Рис. 7.1. Схема основных факторов выбора карьеры

Практика показывает, что принятие решения о выборе работы и карьеры нельзя доверять даже самому близкому человеку. Такое решение не должно опираться только на имеющиеся вакансии. Это вопрос вашей миссии, вашего образования и квалификации, которые стоят очень дорого. Затраты на ваше образование — это инвестиции в будущее, их осуществляет в нашей стране преимущественно государство, но делать это становится все сложнее даже богатым странам.

Для предприятия наличие диплома — часто лишь формально необходимый минимум. Поэтому существуют специалисты как по диплому, так и по опыту работы. Нередко будущая профессия студента-заочника отличается от нынешнего профиля работы. При этом работа по специальности, указанной в дипломе, не всегда предпочтительнее опыта занимаемой должности. В этом случае многие оплачивают ошибки в выборе начальной карьеры, получая второе высшее образование по профилю занимаемой должности.

Происходит это потому, что есть существенная разница между интеллектуальным потенциалом и профессиональными знаниями и нет устойчивого набора критериев поиска работы, что характерно для квазирыночной системы.

Многие менеджеры считают, что работу следует менять каждые 5—6 лет. В связи с этим организации используют ротацию кадров, т.е. их горизонтальное перемещение, а менеджеры полностью меняют привычную ситуацию, уходя в другую фирму, чтобы не останавливаться в своем росте. Поэтому работу ищут даже тогда, когда она есть. Надо иметь варианты, что особенно важно в кризисных ситуациях, когда возможность дальнейшего продвижения затруднена. Нужно морально готовить себя к сообщению об увольнении по сокращению штатов. В этой связи каким бы тщательным не было индивидуальное планирование карьеры, оно всегда включает элементы прогноза и подвержено изменению.

### Личный план карьеры

Вначале можно выполнить упражнение, цель которого — ознакомление с теми проблемами, которые вы должны решить. Это глубинные желания. Познав их, можно определить, в каких ситуациях вы чувствуете себя уверенно, чтобы впоследствии самому создавать эти ситуации. Составьте перечень проблем, которые вы любите (хотите, можете и умеете) решать.

Таблица 7.1. Структуризация проблем (пример)

Наименование управленческой (деловой) проблемы	Ранг проблемы	Приоритетное желание ею заниматься	Сумма рангов
Защита дипломной работы	1	3	4
Поиск деловых партнеров для самостоятельной коммерческой деятельности	6	4	10
Поиск вариантов посреднической деятельности на рынке торговых услуг	7	2	9
Подготовка к экзаменам в магистратуру	3	6	9
Поиск семинаров для получения лицензии на работу по санациям и банкротству предприятий	4	7	11
Выбор варианта постоянной работы в должности менеджера	2	5	7
Прикладные исследования экономических ситуаций в рамках временного творческого коллектива	5	1	6

В таблицу можно включать проблемы, которые были успешно решены, или дела, что еще не выполнялись, но которые очень хотелось бы выполнить. Следует подумать, стоит ли заниматься делами, которые получили минимальную сумму рангов. Такое упражнение позволит определить структуру ваших возможностей и желаний как потенциального менеджера-лидера, стоящего в начале своей карьеры.

Прежде всего, нужно решить, к чему вы стремитесь. Разумеется, вы уже знаете, что хотите стать менеджером. У каждого из нас есть личные цели. Некоторые из них могут быть включены в личный план карьеры.

Цели раскладываются на составные части и представляют собой определенную систему. Систематизация предполагает выполнение определенной процедуры.

1. Следует создать банк наиболее важных и привлекательных целей, которых вы хотите достичь. Для этого можно использовать табл. 5.7. Нужно, чтобы ваши цели отвечали вашим возможностям, и вы были уверены, что достигнете этих целей.

2. Необходимо выбрать 2—3 наиболее значительные цели и определить задачи, путем решения которых можно достичь этих целей.

3. Из перечня задач выбираются 2—3 наиболее важные и актуальные для начала вашей карьеры.

4. Определяются наиболее значимые цели и решения поставленных задач качества.

5. Следует самому себе ответить на вопрос: «К чему я стремлюсь?», выполнив задание на тему: «Как я представляю себя в роли менеджера, какие собственные требования к той должности, которую я хотел бы занимать». Фактически речь идет о формулировке миссии. Ваша формулировка позитивной карьеры не должна содержать более 40—50 слов. Миссия должна быть основой достижения выбранных целей путем решения поставленных задач, способствовать воплощению в жизнь плана карьеры. Например: «Смысл моей карьеры состоит в реализации положительных качеств менеджера (идет перечень самых значительных из них), с тем чтобы хорошо зарабатывать, быть уверенным в завтрашнем дне и работать на благо жизни своей семьи». Более конкретная формулировка требует «инвентаризации» системы личных ценностей, анализа собственных сильных и слабых сторон и разработки сценария того, как можно реализовать свою миссию. Такая конкретизация и означает разработку индивидуального плана карьеры. В основе его разработки наряду с миссией лежит стратегический выбор линии поведения.

Начать можно с упражнения, суть которого изложена в табл. 7.2.

Таблица 7.2 Приоритеты реализации моих качеств

Мои основные положительные качества	Основные области их реализации	Чего я могу достичь или уже достиг

Выполнение этого упражнения формирует уверенность в себе, в силе своего ума.

Сделать карьеру — значит реализовать свои способности, добиться престижного положения в организации, где работаешь, или работы в престижной организации. В большинстве случаев карьера связана также со стремлением к высокому уровню доходов. Среди тех, кто делает карьеру, выделяются предприниматели, которые создают свои собственные фирмы, но наиболее многочисленная категория — это люди, работающие по найму.

#### 7.4. Карьерная политика личности

Предприятия начала XXI в. нуждаются в развитии персонала путем приобретения ключевых основополагающих квалификационных знаний. При осмыслении путей развития кадрового потенциала предприятия возникает вопрос о том, какой должна быть квалификация работника и как она зависит от его личных качеств. Согласно исследованиям ученых, которые рассматривали фазы профессионального ориентированного развития личности, основные моменты формирования карьерных возможностей можно определить следующим образом:

- ◆ поддержка человека на этапах принятия ответственных решений;
- ◆ акцент на долгосрочные временные горизонты вместо краткосрочных стадий развития личности;
- ◆ курирование индивидуального жизненного цикла сотрудника;
- ◆ ориентация на сотрудника как на личность безотносительно к его роли и задачам, которые он выполняет на предприятии.

Переплетения реальности производства и развития личности на предприятии таковы, что каждое изменение в профессиональной сфере влияет на личность. Существует и обратное влияние. Поэтому на отдельных этапах профессионального роста карьероориентированное развитие личности находится под серьезным влиянием тех мнений и особенно того поведения, которые характерны для этой личности и формируются как на работе, так и в семье, быту и т.д.

Ориентированное на личностные особенности дифференцированное развитие персонала на современном предприятии имеет определяющее значение не только для карьеры молодого сотрудника. Оно не менее важно и для *менеджеров средней ступени* управления, находящихся в середине своей карьеры. Дело в том, что уменьшается крутизна организационных структур управления предприятием.

Иерархические пирамиды будут «притупляться», сглаживаться и превратятся в трапеции. В связи с этим будут уменьшаться шансы служебного роста, но карьера связана также с профессиональным развитием и горизонтальным продвижением в связи с увеличением числа задач и зарплаты в рамках, например, той же занимаемой должности.

Изменения внешних факторов предприятия нередко приводят к ослаблению рынка и финансовой устойчивости предприятия. Это, в свою очередь, вызывает неуверенность сотрудников, они ставят под сомнение логичность своих поступков. Происходят локальные кризисы самомотивации. Здесь уже развитие личности направлено не на карьеру, а на выход из такого кризиса.

Менеджеры средней категории — это те, кто находятся между руководителями предприятия и молодыми сотрудниками.

Саморазвитие менеджеров в середине карьеры характеризуется попытками обрести уверенность в себе, в собственной компетентности. Часто на предприятиях в условиях кризиса это происходит путем «работы на износ».

В научной литературе приводятся фазы карьероориентированного развития личности в зависимости от задач, стоящих перед человеком (табл. 7.3). Роль сотрудника зависит не только от глобальных задач, но и от уровня его развития как личности. При этом индивидуальный уровень развития для простоты восприятия представлен следующими глаголами: **мочь; желать; сметь; делать.**

Таблица 7.3 Этапы карьеры

Стадия	Роль	Задача
1. Развитие фантазии, открытия (с рождения до 21 года)	Школьник, студент, ученик на предприятии	Обнаружить и развить собственные интересы и потребности. Превратить фантазии в реальные представления о профессии. Приобрести знания, умения и навыки
2. Вступление в трудовую жизнь (16-25 лет)	Кандидат на работу	Ознакомиться с рынком труда. Найти компромисс между личными представлениями о работе и мнением работодателя. Выбрать и получить первое рабочее место
3. Основной курс обучения (16—25 лет)	Новичок (обучающийся)	Преодолеть первый шок от действительности. Как можно быстрее стать эффективным и адекватно воспринимаемым окружающими членом организации
4. Начало карьерного пути (17-30 лет)	Новый, но полноценный член организации	Брать на себя ответственность. Собирать первый опыт как базу для дальнейшей карьеры. Решить, соответствует ли выбранное профессиональное поприще и организация вашим запросам
5. Начало среднего этапа карьеры (старше 25 лет)	Полноценный / пожизненный член организации сотрудник / начальник-менеджер	Выбрать специализацию и взять на себя ответственность. Продолжать обучение и повышать свою квалификацию. Стать специалистом в своей профессиональной сфере. Развивать планы дальнейшего карьерного пути
6.. Кризис на среднем этапе карьеры (35—45 лет)		Научиться вести себя в условиях несовпадения собственных надежд с достигнутым результатом. Определить значение профессиональной деятельности в своей жизни. Придать новый смысл своей работе. Взять на себя функции наставника
7. Конец карьеры сотрудника, не исполнявшего функцию руководителя	Деятельность по штабной или линейной схеме	Осознать свою функцию наставника. Расширять интересы и умения, базирующиеся на собственном опыте. Приобрести навыки, необходимые для реализации решений, принятых на 6-м этапе (специалист, ответственность руководителя, погружение в личную жизнь)
8. Конец карьеры сотрудника, выполнявшего функцию руководителя	Руководитель фирмы (член правления), держатель крупного долевого пакета предприятия. Член руководящего штаба	Использовать собственные умения и способности на благо организации. Суметь интегрировать рвения других. Развивать способности перспективных сотрудников
9. Постепенное прекращение деятельности и отход от дел	Научиться понимать факт того, что влияние и ответственность уменьшаются	Найти себе новую роль, характерную для ситуации снижения компетентности и мотивации. Научиться жить жизнью, которая не так сильно подчинена работе
10. Выход на пенсию		Осознать относительность своей роли несмотря на ее значимость

Этим четырем слагаемым развития личности соответствуют с позиции предприятия адекватные восприятия такого развития: квалификация; мотивация; социальный аспект; реализация.

В результате получаем следующую модель индивидуальных и профессиональных факторов развития личности (рис. 7.2).

Рассмотрим первый аспект развития — *квалификацию (МОЧЬ)*. Оказывается, наряду с формальными квалификационными мероприятиями, например, такими как семинары, которые проводятся после работы, весьма важными с точки зрения развития личности являются мероприятия во время работы. Только семинары без отрыва от производства обеспечивают непосредственную связь сотрудников с руководителем, представляя собой реальный тренировочный процесс, что подчеркивает решающую роль руководства персонала в развитии личности. Правда, реальная ситуация на предприятиях такова, что руководители не считают необходимым обеспечивать индивидуальное курирование своих сотрудников.

Рассмотрим следующий аспект развития — *мотивацию (ЖЕЛАТЬ)*. Главное отличие личных интересов от интересов предприятия заключается в определении понятия мотивации. С точки зрения работодателя мотивация рассматривается как элемент осуществляемого руководителем убеждения и руководства к действию, в то время как сотрудник скорее всего видит в мотивации самомотивацию. Однако самомотивация не всегда касается непосредственно реалий предприятия; зачастую ее причины кроются в окружении сотрудника. Самомотивация самым непосредственным образом связана с основными ценностями человека и его позицией, основанной на этих ценностях. Предприятие же в некотором роде подчиняет высокую самомотивацию руководителей с целью достижения своих актуальных целей. Но при этом с пониманием относится к тому, что и среди этой группы наемных сотрудников хорошо известны такие понятия, как «внутреннее увольнение» (скрытая безработица) и «внутренняя иммиграция».

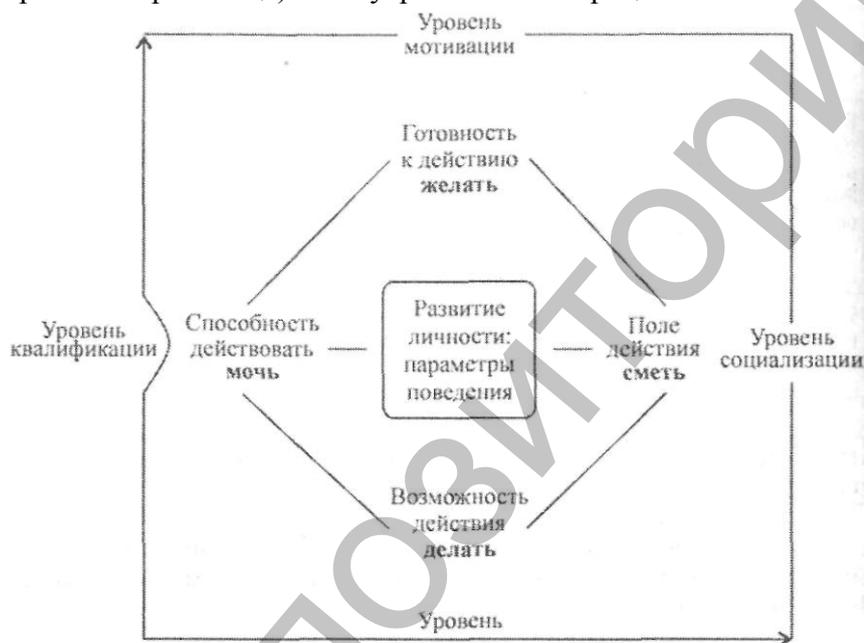


Рис. 7.2. Взаимосвязь личных и профессиональных факторов развития личности

Такие акции повышения мотивации, как регулярные и ненавязчивые тренинги, используют для улучшения общего уровня мотивации на предприятии, однако они вовсе не обязательно приведут к повышению уровня мотивации отдельного сотрудника.

Аспект развития — *социализация (СМЕТЬ)* на уровне предприятия в первую очередь рассматривает культуру предприятия, которая, как правило, не всегда соответствует тому, что пишут в рекламных буклетах. Неформальная культура той или иной организации очерчивает границы того, что можно и что нельзя. Если сотрудник смело берет на себя риск, что является важным шагом в развитии личности, то зачастую, особенно в случае провала, подобные действия получают резко негативную оценку со стороны руководства предприятия. Таким образом, поощряются приспособленческое мышление и действия. Неписанные табу и часто незаметные для молодой руководящей смены ритуалы определяют параметры этого социального аспекта развития как личности, так и организационной культуры

Если, ощутив угрозу собственным позициям, представители высшего менеджмента не только не поощряют руководителей, готовых пойти на риск, даже если последним удалось достичь успеха, а, наоборот, постараются открыто осадить таких руководителей, указать им «свое место», то именно на уровне первичного и среднего менеджмента это наиболее опасно, так как будет поощряться инертность. Во времена экономической неустойчивости именно представители высшего менеджмента подвергают критике роль среднего звена управления, мол, средний — это как непроницаемый «глиняный слой» в процессе перемен. В этом случае ошибки в поведении со временем обернутся проблемой для той группы высшего менеджмента, которая эти ошибки допустила.

Аспект развития — *реализация (ДЕЛАТЬ)* непосредственно связан с названными ранее параметрами социализации. Часто именно те замыслы руководителей и их молодой смены, которые предусматривают большие перемены, не получают достаточной поддержки. Руководители, в задачу которых входит внедрение новых процессов, например, менеджмента качества, имеют слишком мало сторонников. Да и руководство предприятия зачастую не поддерживает подобные акции. Таким образом, уменьшаются шансы и снижается качество реализации этих процессов. Часто руководитель лишь наблюдает за «кандидатом» (в какой мере он в состоянии справиться с задачей самостоятельно), а предприятие определяет лишь границы действия. Именно при выполнении задач из ранее неизвестных областей сотрудник нуждается в наставнической поддержке своего прямого начальника или, если это необходимо, внештатных экспертов, выступающих в роли наставников. Такие люди обладают управленческим опытом. Он помогает контактам между опытными руководителями и их молодыми коллегами. Такой контакт является важным условием построения карьеры для сотрудников с лидерским потенциалом. Его необходимо учитывать в проектах развития личности, как это делается в зарубежных компаниях — лидерах бизнеса.

При *планировании карьеры на иностранном предприятии* большое значение имеет стратегическая гибкость и проявление индивидуальности, особенно в части организации труда и времени. Политика гибкости и индивидуализации активно начала применяться на западноевропейских предприятиях с начала 1990-х гг. Япония взяла на вооружение такую производственную политику значительно раньше. В Западной Европе карьера сотрудников стала одной из функций управления персоналом только к началу XXI в. Оценка роли этой функции возрастает в большей степени, чем оценка персонала.

Функции конкретного руководителя и функции управления в целом подвержены изменениям, которые обусловлены развитием общества и производства. Менеджмент является частью социально-производственной, предпринимательской системы, которая традиционно называется предприятием, т.е. организацией, которая что-то предпринимает. Это исходный пункт в карьере предприятия и основополагающая идея карьеры менеджера. Сегодняшние студенты через 10 лет займут управленческие должности, поэтому имеет смысл уже сейчас заниматься планированием управленческого состава. Руководители будущего с высокой профессиональной квалификацией вряд ли смогут успешно управлять без минимума технических и экономических знаний. Но только профессионального образования недостаточно. Быстрая карьера без богатого профессионального опыта будет встречаться все реже. Станет карьерной необходимостью актуализировать в течение короткого промежутка времени собственные знания, систематически продолжать параллельно профессиональной деятельности обучение. Обучение в течение жизни — нормальное явление, оно невозможно без самообучения, которое создает основу развития персонала.

# Планы семинарских занятий

## Тема: 1. Корпоративная культура организации

1. Корпоративная культура, ее основные признаки и функции.
2. Структурные элементы корпоративной культуры.
3. Система фирменного стиля предприятия.
4. Управление корпоративной культурой.
5. Практикум «Разработка корпоративной культуры»

### *Темы рефератов:*

1. Корпоративная культура и ее основные признаки.
2. Национальные особенности культуры.
3. Структурные элементы корпоративной культуры.
4. Материальная культура организации, ее измерение и оценка уровня.
5. Культура организации труда и производства.
6. Культура условий труда, безопасность труда, их измерение и оценка уровня.
7. Обобщенные индикаторы корпоративной культуры
8. Система фирменного стиля предприятия
9. Имидж организации
10. Типология корпоративных культур
11. Управление корпоративной культурой

### *Основные понятия и определения:*

Корпоративная культура и ее основные признаки. Функции корпоративной культуры. Национальные особенности культуры. Структурные элементы корпоративной культуры. Материальная культура организации. Культура организации труда и производства. Культура условий труда, безопасность труда. Культура управления. Обобщенные индикаторы корпоративной культуры. Система фирменного стиля предприятия. Имидж организации. Типология корпоративных культур.

### *Основная литература:*

1. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. М.: ООО «ЛитРес». 2008
2. Кузнецов И.Н. Корпоративная культура. Учебное пособие. Мн: Интерпрес-сервис, Книжный Дом: 2006
3. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009

### *Дополнительная литература:*

1. Брасс, А.А. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие / А.А. Брасс. – Минск: РИВШ, 2008
2. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2001
3. Шамак, Н.А. Менеджмент человеческих ресурсов. Зарубежный опыт / Н.А. Шамак. – Мн.: Асоб. Дах, 2004
4. Абчук В. А. Азбука менеджмента. СПб: Союз, 2003.
5. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента; Перевод с английского / Под ред. Ю. Н. Кантуревского). - СПб: Издательство «Питер», 1999.
6. Большаков А.С. Менеджмент: Золотые алгоритмы: Практические модели и рекомендации. СПб.: Изд. «Литера», 2002
7. Ефимчик Е.Е. Основы менеджмента. Мн.: Информпресс, 2003
8. Мардас А.Н. Краткий курс практического менеджмента: Методы эффективного управления фирмой. СПб.: Изд. Дом «Литера», 2002

## Тема 2. Основы управления персоналом

1. Сущность управления персоналом
2. Концептуальные основы управления персоналом.
3. Кадровый потенциал
4. Миссия организации
5. Деловая игра «Разработка концепции кадровой политики предприятия»

### *Темы рефератов:*

1. Сущность управления персоналом в современной организации
2. Теория управления о роли человека в организации
3. Теория «научной организации труда», теория «человеческих отношений»
4. Рынок труда, его правовое регулирование и особенности его функционирования в условиях переходной экономики
5. История развития управления персоналом в Беларуси
6. Развитие и роль службы управления персоналом в организации

### *Основные понятия и определения:*

Концептуальные основы управления персоналом. Цели управления персоналом. Структура концепции управления персоналом. Структура персонала. Понятия персонального и кадрового потенциалов. Кадровый потенциал службы управления персоналом. Кадровый цикл. Стратегическое управление персоналом. Кадровая политика. Стратегия деловой активности. Миссия организации. Функции миссии.

### *Основная литература:*

1. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник. Минск: Современная школа, 2008
2. Брасс, А.А. Управление персоналом: курс лекций. Мн.: Академия управления при Президенте РБ, 2008
3. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2007
4. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003
5. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие. Мн.: Мисанта, 2009. Гл. 1.

### *Дополнительная литература:*

6. Батяев, А.А. Идеальный персонал. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации / А.А. Батяев. - М.: Альфа-Пресс, 2007
7. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. пособие. Мн. Интерпрессервис, 2003
8. Большаков А.С. Менеджмент: Золотые алгоритмы: Практические модели и рекомендации. СПб.: Изд. «Литера», 2002
9. Большаков, А.С. Как управлять людьми / А.С. Большаков. – Ростов н/Д: Феникс, СПб: Северо-Запад, 2007
10. Брасс, А.А. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие / А.А. Брасс. – Минск: РИВШ, 2008
11. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2001
12. Шамак, Н.А. Менеджмент человеческих ресурсов. Зарубежный опыт / Н.А. Шамак. – Мн.: Асоб. Дах, 2004
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело «ЛТД» 1995.
14. Монден Я. «Тоёта»: методы эффективного управления. М.: Экономика, 1989.

## Тема 3. Функции управления персоналом

1. Планирование персонала

2. Формирование резерва
3. Специфические функции
4. Управление знаниями
5. Деловая игра «Персонал фирмы»

**Темы рефератов:**

1. Особенности управления персоналом в туристской фирме
2. Социально-экономическая и психологическая поддержка персонала
3. Управление трудовой мотивацией
4. Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом
5. Аудит персонала и его виды
6. Актуальность управления персоналом на белорусских предприятиях в условиях трансформационной экономики

**Основные понятия и определения:**

Планирование персонала. Виды планирования персонала. Подразделы планирования персонала. Резерв персонала. Критерии и виды резерва. Источники и технология. Модели должностей. Маркетинг персонала. Лизинг персонала. Контроллинг персонала. Управление знаниями сотрудников. Функции управления знаниями. Управление компетентностью организации.

**Основная литература:**

1. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник. Минск: Современная школа, 2008
2. Брасс, А.А. Управление персоналом: курс лекций. Мн.: Академия управления при Президенте РБ, 2008
3. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. М.: ООО «ЛитРес». 2008
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007
5. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2007

**Дополнительная литература:**

6. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. пособие. Мн. Интерпрессервис, 2003
7. Большаков, А.С. Как управлять людьми / А.С. Большаков. – Ростов н/Д: Феникс, СПб: Северо-Запад, 2007
8. Брасс, А.А. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие / А.А. Брасс. – Минск: РИВШ, 2008
9. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2001
10. Шамак, Н.А. Менеджмент человеческих ресурсов. Зарубежный опыт / Н.А. Шамак. – Мн.: Асоб. Дах, 2004
11. Мардас А.Н. Краткий курс практического менеджмента: Методы эффективного управления фирмой. СПб.: Изд. Дом «Литера», 2002
12. Шопенбергер Р. Японские методы управления производством: Девять простых уроков: Сокр. пер. с английского. М.: Экономика, 1998.

## **Тема 4. Руководство персоналом в организации**

1. Методы подбора персонала
2. Опрос персонала
3. Ведение переговоров
4. Оценка персонала

## 5. Практикум «Ярмарка вакансий»

### **Темы рефератов:**

1. Современные направления развития управления персоналом
2. Управление персоналом и выживаемость организации
3. Кадровый потенциал службы управления персоналом
4. Современный маркетинг персонала
5. Лизинг персонала и его развитие в Республике Беларусь
6. Факторы стратегического управления персоналом в условиях рыночной экономики

### **Основные понятия и определения:**

Методы подбора персонала. Инструменты приобретения персонала. Техника подбора персонала. Техника назначений. Техника подбора управленческой элиты — Assessment-Center. Опрос персонала. Функции и цели опроса сотрудников. Опросные листы. Собеседование. Интервью. Переговоры. Техника переговорного процесса. Когнитивная техника переговоров. Оценка персонала. Методы оценки должностей. Традиционные методы оценки персонала. Критерии оценки работы персонала. Критерии и методы оценки руководителей.

### **Основная литература:**

1. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник. Минск: Современная школа, 2008
2. Брасс, А.А. Управление персоналом: курс лекций. Мн.: Академия управления при Президенте РБ, 2008
3. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007
4. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2007
5. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009

### **Дополнительная литература:**

6. Батяев, А.А. Идеальный персонал. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации / А.А. Батяев. - М.: Альфа-Пресс, 2007
7. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. пособие. Мн. Интерпрессервис, 2003
8. Большаков А.С. Менеджмент: Золотые алгоритмы: Практические модели и рекомендации. СПб.: Изд. «Литера», 2002
9. Большаков, А.С. Как управлять людьми / А.С. Большаков. – Ростов н/Д: Феникс, СПб: Северо-Запад, 2007
10. Брасс, А.А. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие / А.А. Брасс. – Минск: РИВШ, 2008
11. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2001
12. Шамак, Н.А. Менеджмент человеческих ресурсов. Зарубежный опыт / Н.А. Шамак. – Мн.: Асоб. Дах, 2004

## **Тема 5. Мотивация персонала**

1. Формы и процесс мотивации.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Мотивационные стратегии и методы.
5. Деловая игра «Мотивация и стиль руководства»

### **Темы рефератов:**

1. Факторы стратегического управления персоналом в условиях рыночной экономики
2. Стратегия кадровой политики туристской фирмы
3. Стратегическая ориентация на деловую активность сотрудников

4. Практика формирования резерва персонала организации
5. Границы и особенности планирования персонала на предприятиях РБ

**Основные понятия и определения:**

Трудовая мотивация. Мотивация и регулирование. Формы мотивации. Процесс мотивации. Содержательные теории мотивации. Иерархическая теория А. Маслоу. Двухфакторная теория Херцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания Врума. Интеграционная модель Портера-Лоулера. Мотивационные стратегии. Мотивационные методы.

**Основная литература:**

1. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник. Минск: Современная школа, 2008
2. Брасс, А.А. Управление персоналом: курс лекций. Мн.: Академия управления при Президенте РБ, 2008
3. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. М.: ООО «ЛитРес». 2008
4. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2007
5. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009

**Дополнительная литература:**

6. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. пособие. Мн. Интерпрессервис, 2003
7. Большаков, А.С. Как управлять людьми / А.С. Большаков. – Ростов н/Д: Феникс, СПб: Северо-Запад, 2007
8. Брасс, А.А. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие / А.А. Брасс. – Минск: РИВШ, 2008
9. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2001
10. Шамак, Н.А. Менеджмент человеческих ресурсов. Зарубежный опыт / Н.А. Шамак. – Мн.: Асоб. Дах, 2004
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело «ЛТД» 1995.
12. Монден Я. «Тоёта»: методы эффективного управления. М.: Экономика, 1989.
13. Шопенбергер Р. Японские методы управления производством: Девять простых уроков: Сокр. пер. с английского. М.: Экономика, 1998.

## **Тема 6. Развитие персонала организации**

1. Сущность развития персонала
2. Индивидуальное развитие персонала
3. Групповое развитие персонала
4. Тенденции развития персонала
4. Элементы развития персонала
5. Деловая игра «Ценностно-ориентационное единство трудового коллектива»

**Темы рефератов:**

1. Развитие ответственности персонала
2. Сущность и методы оценки должностей
3. Оценка персонала как важный инструмент развития персонала
4. Современные методы оценки персонала
5. Техника кадрового регулирования в менеджменте персонала
6. Техника подбора управленческой элиты
7. Стратегия индивидуального развития персонала.
8. Планирование преемственности персонала.
9. Аудит-менеджмент и развитие персонала.

### **Основные понятия и определения:**

Современное понятие развития персонала. Задачи и методы развития персонала. Условия развития персонала. Элементы и этапы развития персонала. Индивидуальное развитие персонала. Качества лидера. Стратегия индивидуального развития персонала. Групповое развитие персонала. Групповое самообучение. Организационное развитие. Стратегическое развитие персонала. Элементы развития персонала. Цели, методы и концепция развития персонала. Выявление и оценка потенциала персонала. Планирование преемственности персонала. Аудит-менеджмент и развитие персонала.

### **Основная литература:**

1. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник. Минск: Современная школа, 2008
2. Брасс, А.А. Управление персоналом: курс лекций. Мн.: Академия управления при Президенте РБ, 2008
3. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007
4. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2007
5. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009

### **Дополнительная литература:**

6. Батяев, А.А. Идеальный персонал. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации / А.А. Батяев. - М.: Альфа-Пресс, 2007
7. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. пособие. Мн. Интерпрессервис, 2003
8. Большаков А.С. Менеджмент: Золотые алгоритмы: Практические модели и рекомендации. СПб.: Изд. «Литера», 2002
9. Большаков, А.С. Как управлять людьми / А.С. Большаков. – Ростов н/Д: Феникс, СПб: Северо-Запад, 2007
10. Брасс, А.А. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие / А.А. Брасс. – Минск: РИВШ, 2008
11. Монден Я. «Тоёта»: методы эффективного управления. М.: Экономика, 1989.

## **Тема 7. Деловая карьера**

1. Планирование карьеры предприятием
2. Индивидуальное планирование карьеры
3. Карьерная политика личности
4. Карьера на европейских предприятиях
5. Практикум «Личный план карьеры»

### **Темы рефератов:**

1. Понятие и направление карьеры менеджера
2. Выбор и составление личного плана карьеры
3. Современные подходы к лидерству и его элементы
4. Типы лидерства и модели лидерства
5. Карьера на европейских предприятиях.
6. Предпосылки успешной карьеры евроменеджера.
7. Факторы карьеры евроменеджера XXI века.
8. Инструменты продвижения персонала западных фирм.

### **Основные понятия и определения:**

Понятие деловой карьеры. Карьера как система. Планирование карьеры предприятием. Цели планирования и карьерная мотивация. Процесс планирования карьеры. Индивидуальное планирование карьеры. Модель индивидуального планирования карьеры. Индивидуальный выбор

карьеру. Личный план карьеры. Карьерная политика личности. Карьероориентированное развитие личности. Проекты развития личности.

### **Основная литература:**

1. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник. Минск: Современная школа, 2008
2. Брасс, А.А. Управление персоналом: курс лекций. Мн.: Академия управления при Президенте РБ, 2008
3. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007
4. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2007
5. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003

### **Дополнительная литература:**

6. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. пособие. Мн. Интерпрессервис, 2003
7. Большаков, А.С. Как управлять людьми / А.С. Большаков. – Ростов н/Д: Феникс, СПб: Северо-Запад, 2007
8. Брасс, А.А. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие / А.А. Брасс. – Минск: РИВШ, 2008
9. Шамак, Н.А. Менеджмент человеческих ресурсов. Зарубежный опыт / Н.А. Шамак. – Мн.: Асоб. Дах, 2004
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело «ЛТД» 1995.
11. Монден Я. «Тоёта»: методы эффективного управления. М.: Экономика, 1989.
12. Шопенбергер Р. Японские методы управления производством: Девять простых уроков: Сокр. пер. с английского. М.: Экономика, 1998.

## **Деловые игры**

### **Деловая игра**

#### **«РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ»**

#### **Методические рекомендации**

**Кадровая политика** - система знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий государственных органов и организаций основного звена управления, направленных на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой деятельности. Кадровая политика корпорации, компании, предприятия не может формироваться произвольно, так как отражает главные стороны общественных отношений и носит объективно обусловленный характер; она тесно связана с выбранной стратегией организации. Долговременный успех любой компании определяется верно выбранной стратегической ориентацией высшего руководства, наилучшим образом раскрывающей человеческие ресурсы. В мировом опыте выделяются девять наиболее действенных стратегий эффективного менеджмента, которые целесообразно рассмотреть в лекционном материале. Суть их в следующем:

#### **1. Стратегия основательных решений.**

**Кредо:** Стремление к долговременному процветанию, а не получению сиюминутной прибыли. Данная стратегия определяет глобальную цель и направления развития организации на 10—15 лет. Японские менеджеры задаются вопросами:

- что является долгосрочной целью компании?
- как можно эффективнее использовать работников? и др.

Ведущий эксперт по стратегическому планированию Джон Зиммерман считает, что для выработки стратегии в эффективном менеджменте нужно как минимум 10 составляющих:

- 1) поиски новых рынков;
- 2) разработка новых продуктов и услуг;

- 3) улучшение сервиса для потребителя;
- 4) разработка технологии;
- 5) улучшение возможностей продукции;
- 6) улучшение методов продажи;
- 7) улучшение методов распределения;
- 8) получение природных ресурсов;
- 9) повышение производительности производства и прироста;
- 10) повышение возврата капиталовложений и прибыли.

Данной стратегии придерживаются такие преуспевающие компании, как IBM, "Мацусита", "Хитачи". Тенденциями стратегии основательных решений являются:

- 1) оценка подчиненных за достаточно длительный промежуток времени ("лучшим - больше");
- 2) выдача менеджерам части премии в виде кредитных акций, которые можно превратить в наличные лишь при уходе на пенсию или увольнении из коллектива;
- 3) инвестиции исследований, разработок;
- 4) в Японии практикуется выплата сотрудникам ежегодных бонусов (определяется трудовым контрактом).

## 2. Стратегия риска.

**Кредо:** разумные ошибки - часть платы за личный рост сотрудников и рост компании.

Учредитель компании "Эппл Компьютер" Стефан Джобе считает: "Мы нанимаем действительно великолепных людей и создаем атмосферу, в которой люди могут ошибаться и развиваться".

Такая стратегия предполагает развитие дополнительных направлений ассортимента выпускаемой продукции и услуг до уровня основного бизнеса и с успехом применима для предприятий быстрого экономического роста. Стратегия риска, называемая "поляризованной стратегией управления", особенно широко использовалась японскими компаниями в 60-70-х годах.

В основу стратегии риска положена древняя восточная мудрость: "Если вы проигрываете тигру в перетягивании каната, отдайте ему веревку, пока он не добрался до ваших рук. Вы всегда сможете достать другую веревку".

Данная стратегия предопределяет следующий путь: постановка четкой цели - риск с умом - результат. Естественно, следствием любого риска являются определенные потери, и хороший менеджер должен обладать способностью их просчитать заранее и ограничить до минимума.

В основу кадровой политики предприятий, придерживающихся вышеописанной стратегии, положены:

- инвестирование высокооплачиваемых экспертов;
- поддержание благоприятного психологического климата в организации, способствующего реализации рискованных инициатив.

## 3. Стратегия идей менеджмента.

**Кредо:** основной целью каждого бизнеса являются не деньги, товары, оборудование или здания, а *идеи*.

Пирамида ценностей в бизнесе приверженцев данной стратегии представлена на рисунке ниже.



Альберт Эйнштейн рекомендовал своим ученикам и аспирантам ежедневно уделять час времени на то, чтобы отвергать чужие идеи и все от начала до конца продумывать самим. Данной стратегии придерживается одна из самых преуспевающих компаний США - 3М.

Ключевое направление стратегии идей менеджмента - находить свободные сектора в широком диапазоне рынков (вместо того, чтобы доминировать на отдельных рынках).

#### **4. Стратегия действенности.**

**Кредо:** целью любой организации является достижение результатов, а достигать результатов можно только *действуя*.

Чтобы улучшить работоспособное состояние своих сотрудников, нужно уменьшить обилие различных отчетов, анализов, фактов и цифр.

Действенность менеджеров определяется принятием *эффективных управленческих решений*. Если менеджерам европейских и американских компаний свойственно искать *ответы на поставленный вопрос*, то японцы стремятся к *пониманию проблемы*. В данной стратегии очень важным является анализ последствий управленческих решений. К основным тенденциям кадровой политики можно отнести:

повышение духа взаимопонимания в коллективе;

действие в соответствии со степенью самостоятельности каждого рабочего;

предоставление информации о деятельности и планах предприятия рядовым сотрудникам.

#### **5. Стратегия эффективных сотрудников-профессионалов.**

**Кредо:** цель эффективно работающей организации - способствовать тому, чтобы обычные люди достигали необыкновенных результатов.

Сотрудники должны иметь цель, способ измерения деятельности, умение определять свое развитие. Каждый сотрудник должен иметь *ясное представление* о том, как его работа способствует развитию фирмы, следовательно, руководство должно повысить мотивацию работников и экономию рабочего времени. Это дает возможность избежать такого явления, как "процедурщики" - люди, которым безразлично, *что* делается, но очень важно, *как* это делается.

Главная цель компании, выбравшей стратегию эффективных сотрудников-профессионалов, - добиться того, чтобы каждый сотрудник действовал самостоятельно, после того как определена цель, способ ее измерения и способ вознаграждения.

Таким образом, сотрудники-профессионалы - золотой фонд процветающей фирмы. Задачей хорошего руководителя становится выявление таких сотрудников. Для этого менеджер должен задаться вопросами:

кто редко отсутствует?

кто хорошо работает без давления?

кому можно поручить работу, чтобы дело не стояло из-за чьего-то отсутствия?

кто не обращается к руководству, чтобы его заметили?

кто работает хорошо в отсутствие шефа?

Данная стратегия характерна для многих американских компаний.

#### **6. Стратегия упрощения.**

**Кредо:** сохранять все как можно более простым.

Предпосылками появления такой стратегии стал рост компаний, повлекший за собой увеличение численности сотрудников, документации и т. д. Данная стратегия начинается с упрощения работ. Например, в середине 50-х годов председатель правления торговой компании "Маркс и Спенсер" (Великобритания) Саймон Маркс отменил множество форм бланков и документов, увеличив тем самым доходы компании, производительность труда и улучшив моральное состояние в трудовом коллективе.

Хороший менеджер должен задаться вопросом "Что я делаю такого, в чем нет необходимости?", мысленно вернуться к началу своей работы и подумать, что делается лишнего. Администратор корпорации МСИ предупреждает своих вновь принятых менеджеров: вы будете немедленно уволены, если будете заниматься составлением различных руководств и структур организации. Добавляя один уровень в управлении, руководство отодвигает от себя исполнителей. Данная стратегия предопределяет:

❖ простую систему контроля;

❖ небольшой штат сотрудников;

- ❖ минимально допустимое количество звеньев в управлении;
- ❖ высокий уровень управленческой культуры высшего руководства;
- ❖ частое общение высшего руководства с подчиненными.

### **7. Стратегия качества.**

**Кредо:** ключевым направлением преуспевающей компании должно быть не то, как произвести продукцию дешевле или быстрее, а то, как правильно произвести продукцию хорошего качества с *первого раза*.

Данная стратегия возникла в 50-е годы, в период восстановления японской экономики. Создавались так называемые группы или кружки контроля и качества, в которых японские менеджеры обсуждали возможные пути повышения производительности и качества выпускаемой продукции. Американский профессор Мишель де Беф считал, что высокое качество имеет четыре ключевых результата:

более низкая себестоимость выпускаемой продукции (качество бесплатно, денег стоит некачественная продукция - все то, что делается неправильно с первого раза);

большой объем выпускаемой продукции;

рабочая гордость (высокий рейтинг фирмы, в которой работаешь, создает престиж);

приверженность покупателей (следует обращаться с клиентами как с пожизненными партнерами).

### **8. Стратегия лояльности и преданности.**

**Кредо:** помочь сотрудникам понять и самостоятельно осуществлять поставленные цели, получая в ответ лояльное и преданное отношение их к фирме.

Данной стратегии придерживается американская авиакомпания "Дельта": "Даря сотрудникам лояльность и преданность, вы получите их в ответ". С 1947 года "Дельта" ведет политику "открытых дверей": руководство компании с определенной периодичностью встречается с рядовыми сотрудниками с целью выслушивания их проблем, пожеланий и устремлений.

Данная стратегия предполагает широкое информирование сотрудников о планах компании. Стратегии лояльности и преданности следуют многие известные японские компании.

### **9. Стратегия сотрудничества.**

**Кредо:** успех работы зависит от личного вклада каждого, что достигается политикой сотрудничества.

Конкуренция и конфронтация между сотрудниками играют положительную роль в развитии организации, но могут привести и к *развалу*.

Данная стратегия предполагает создание самоуправляемых групп, психологический климат в которых благотворно влияет на рабочую обстановку и общение между сотрудниками. Основными направлениями кадровой политики в данном случае являются:

- ♦ пресечение конфликтов в коллективе;
- ♦ стимулирование частого взаимодействия между сотрудниками;
- ♦ ротация сотрудников в группах;
- ♦ вежливость.

### **Сценарий деловой игры**

Предназначается для студентов.

Сегодня вам предстоит в течение двух часов выступать в роли руководства пока еще несуществующей (смоделированной вами) компании, корпорации или фирмы. Так как данная структура существует пока только в вашем воображении, вам несложно будет ответить на следующие вопросы:

- 1) название компании (пусть это будет что-нибудь нестандартное);
- 2) перечень производимых продуктов или услуг;
- 3) миссия компании (надеемся, что она будет сводиться не только к банальному получению прибыли);
- 4) цели и задачи компании;
- 5) какую стратегию вы выбрали для наиболее эффективного функционирования корпорации?
- 6) какие социальные гарантии ваша компания может предоставить своим сотрудникам?
- 7) какие способы поощрения вы используете для стимулирования работы персонала?
- 8) можете ли вы сформулировать базовые положения кадровой политики смоделированной вами компании? (Если да, то сформулируйте!)

Мы уверены, что вы ответили на все заданные вопросы и даже добавили кое-что еще для создания положительного рейтинга вашей фирмы в глазах общественности и привлечения новых квалифицированных специалистов.

Теперь ваша задача состоит в том, чтобы суметь эффектно преподнести созданную концепцию кадровой политики аудитории. Для этого вашей команде необходимо изложить свои идеи на бумаге, а затем выбрать из своих рядов наиболее достойного человека, который, по мнению команды, лучше других владеет навыками убеждения и ораторским искусством.

Задача докладчика - в устной форме в виде кратких тезисов представить концепцию кадровой политики компании и достойно отвечать на вопросы оппонентов. Материал следует излагать простым, доступным языком, используя изречения великих людей, примеры стратегий известных отечественных или зарубежных фирм и т. д. Мы считаем, что чрезвычайно важно привнести элемент творчества в процесс разработки данной идеи.

Не забывайте, что это всего лишь "деловая игра".

Желаем успехов!

### **Технология деловой игры**

В работе менеджера следует особо выделить психологический аспект, а именно: умение общаться с коллегами, подчиненными и вышестоящим руководством; овладение навыками коллективных методов принятия решений; предотвращение и разрешение конфликтов и т. д. Поэтому мы считаем целесообразным при проведении семинарских занятий уделить особое внимание внедрению американских и японских технологий подготовки менеджеров. Нужно ли изобретать заново велосипед, когда он давно уже изобретен? Мы сделали попытки адаптировать существующие в настоящее время западные технологии к нашим условиям.

Наиболее перспективными и применяемыми на Западе являются командные методы работы персонала (кружки качества в Японии и др.). Получаемая информация превращается в знания, когда студент может практически ее применить в конкретной ситуации. Следовательно, самый эффективный способ овладеть командными методами работы - это применить их на семинарских занятиях.

Итак, технология данной игры сводится к следующему:

- 1) группа студентов делится на несколько команд (по 5-9 человек);
- 2) каждая команда выбирает одну из девяти вышеперечисленных стратегий и разрабатывает концепцию кадровой политики "своей" компании в виде тезисов (30-45 минут);
- 3) команды представляют свои разработки (которые должны содержать: название компании, цели и выбранную стратегию; концепцию кадровой политики, включающую системы социального обеспечения и социальных гарантий, вознаграждения сотрудников, набора, развития персонала и т. д.). Поочередно должны выступить все команды, после чего аудитория задает вопросы (30 минут);
- 4) в конце обсуждения преподавателем подводятся итоги выступления и делаются краткие выводы: в настоящее время в области работы с персоналом наступает новый период, характеризующийся возрастанием внимания к личности работника и поискам новых стимулов. По этой причине система управления персоналом на предприятии должна базироваться в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на *сближение интересов работника с интересами предприятия* в достижении высокой производительности труда, получении наилучших экономических результатов (10-15 минут).

### **Выводы**

В результате представленной выше деловой игры студентами приобретаются следующие навыки:

- 1) закрепляются приобретенные на лекции знания;
- 2) осваиваются командные методы работы и принятия решений;
- 3) активизируется творческая активность, развивается гибкость мышления.

## Методические рекомендации

Чтобы найти необходимого сотрудника, важно допустить минимум субъективности в принятии решения по выбору. На помощь предприятию приходит развивающаяся единая система, или директива подбора персонала, которая включает различные взаимосвязанные методы. Важное значение имеет ознакомление кандидатов с профилем предстоящей работы, системой оплаты труда, социальными услугами предприятия, а также некоторыми аспектами психологического климата в коллективе.

При вербовке сотрудников кадровые службы руководствуются **описанием должностей и профилями требований**. Одинаковые должности должны иметь только одно описание.

На предприятиях для описания должностей практикуется использование стандартных формуляров, которые содержат наиболее важные общие критерии. Например, для предприятий Западной Европы они включают следующие элементы:

- название должности;
- цели должности;
- отношения с выше- и нижестоящими должностями;
- особые полномочия, например право на подпись документации;
- подробное представление о деятельности (функциональные обязанности).

Требования к должности, которые обязаны выполнить идеальным образом их соискатели или те, кто уже занимает эти должности, учитывают *специальные способности* этих соискателей (образование, профессиональный опыт, знание языка и т. д.) и их личностные черты (возраст, допустимая нагрузка, работоспособность, внешний вид, мобильность и т. д.). Профиль требований должен включать по возможности не более десяти ясно сформулированных требований.

В количественном и качественном соответствии со штатным расписанием своевременно готовится требуемый персонал. Потребность в персонале может обеспечиваться **вербовкой новых сотрудников**. Но вначале отдается предпочтение сотрудникам собственной организации. Это является естественным и понятным решением, так как свой персонал хорошо известен.

**Внутренними** средствами привлечения персонала являются:

объявления о найме на работу во внутрифирменных средствах информации;

резерв кадров на выдвижение;

выпускники учебных заведений и центров, прошедшие подготовку и переподготовку по направлению предприятия;

переводимые и перемещаемые работники предприятия;

внутрифирменное совмещение должностей и т. д.

Внутренние средства приобретения персонала имеют относительно внешних свои преимущества и недостатки. Возможные преимущества:

- ♦ сильные производственные связи;
- ♦ мотивация;
- ♦ низкая стоимость приобретения;
- ♦ предприятие уже знает сотрудника, и наоборот;
- ♦ экономия времени;
- ♦ реализуется возможность роста кадров.

Возможные недостатки:

- ♦ производственная "слепота";
- ♦ ограниченный, малый выбор;
- ♦ высокая стоимость повышения квалификации;
- ♦ пристрастность при принятии кадровых решений из-за коллегиальных отношений;
- ♦ дополнительное поле напряжений (например, в ситуации, когда коллега становится начальником).

Технология приобретения персонала из внешних источников менее отработана в нашей стране, поэтому остановимся на ней более подробно с учетом опыта зарубежных фирм.

**К внешним средствам** приобретения персонала относятся:

объявления о вакансиях должностей;

предложения о приеме;

организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, бюро, консультационные центры, частные посредники);

смежные по профилю предприятия;

вузы, колледжи, техникумы, профессиональные училища и т. п.;

работники предприятия.

Преимущества внешнего посредничества по труду:

- ♦ конфиденциальный поиск кадров;
- ♦ сужение сферы выбора благодаря компетентности посредника;
- ♦ предлагается работа кандидату, квалификация которого уже известна и проверена, выясняется только, насколько выполнимы требования кандидата;
- ♦ облегчение работы собственного отдела кадров;
- ♦ профессиональное консультирование.

Поиск кадров через объявления о вакансиях должностей является на практике весьма распространенным. Смысл такого поиска заключается в том, чтобы заинтересовать квалифицированных потенциальных сотрудников для собственного предприятия. Объявление привлекает внимание, побуждает интерес и мотивирует работодателя. Преимущества: возможность сообщить достаточно полную информацию о предприятии и должностях; широкий круг читателей.

Кадровым службам следует разумно сочетать использование внутренних и внешних источников рабочей силы. Важное значение имеет ознакомление кандидатов с профилем предстоящей работы, системой оплаты труда, социальными услугами предприятия, а также некоторыми аспектами психологического климата в коллективе.

Период отбора персонала включает несколько последовательных ступеней:

- 1) оформление в установленном порядке анкетных и биографических данных;
- 2) анализ рекомендаций и послужного списка;
- 3) собеседование;
- 4) освидетельствование профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества;
- 5) медицинский контроль и аппаратные исследования;
- 6) анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности;
- 7) принятие решения о найме на работу.

#### Методические советы по проведению собеседования

Цель проведения собеседования - сбор необходимых сведений о личностных деловых качествах кандидата, проверка документальной информации в непосредственном контакте. Обычно собеседование проходит в форме вопросов и ответов. Существует несколько подходов к его организации:

- по заранее подготовленной схеме (проводящий собеседование не отклоняется от фиксированного списка вопросов, имеющих фиксированные ответы); при таком подходе беседа приобретает ограниченный характер, стесняющий претендента;
- слабо формализованное (заранее готовятся только основные вопросы, но могут использоваться и "прощупывающие" вопросы), обеспечивает более свободное общение, нежели в предыдущем случае;
- выполняемое без специальной подготовки (готовится лишь список тем для беседы).

Требования для проведения собеседования:

- 1) заранее подготовленный план беседы;
- 2) доброжелательный, ободряющий тон;
- 3) выслушивание кандидата, не допускать отклонения от темы беседы;
- 4) объективность.

Во время собеседования следует обратить внимание на внешний вид кандидата, культуру его поведения, манеры, грамотность речи, умение слушать, общую стратегию поведения при собеседовании (активность и заинтересованность, зависимость от собеседника и неуверенность в себе, независимость и доминирование).

Зачастую причинами отказа в приеме на работу могут быть следующие факторы:

- 1) неопрятный внешний вид кандидата;
- 2) манеры "всезнайки";

- 3) слишком тихий или громкий голос, неграмотная речь, употребление слов-паразитов;
- 4) переоценка роли денег;
- 5) ожидание слишком многого от предстоящей работы;
- 6) плохие отзывы о предыдущей работе и о людях вообще;
- 7) временный интерес;
- 8) вялое рукопожатие;
- 9) отсутствие вопросов к собеседнику.

### **Сценарий деловой игры**

Предназначается для студентов.

Мы предлагаем вам принять участие в деловой игре "Персонал", в процессе которой вы, с одной стороны, изучите механизм прохождения и поступления на работу, а с другой - технологию проведения анкетирования и интервьюирования кандидатов на вакантную должность. Игра рассчитана на 4 часа (2 практических занятия) и включает несколько последовательных этапов.

**На первом этапе** (подготовительном) вашей группе необходимо разделиться на 3 команды. Каждая команда должна смоделировать предприятие или фирму, руководством которой она является.

**Второй этап** - составление объявлений о вакантных должностях. Теперь вы одна команда: у вас есть общие цели, на благо которых нужно трудиться. На данном этапе игры перед вами ставится небольшая проблема, которую необходимо решить: вашей фирме срочно нужен *секретарь-референт*. (В сущности, мы могли бы предложить любую другую вакансию, но намеренно остановились на данной должности по следующим соображениям: во-первых, профессия секретарь-референт довольно распространена, следовательно, участникам легче сформулировать перечень требований, предъявляемых к данной должности, исходя из личного опыта или опыта своих знакомых; во-вторых, проходя собеседование, пусть даже в игровой форме, участнику проще адаптироваться к ситуации и чувствовать себя уверенно). Итак, на данном этапе каждая команда должна составить по два объявления о появившейся вакансии и раздать их другим командам.

**Третий этап** - составление анкет. После того как команды обменялись объявлениями о вакансиях, начинается этап составления анкет (примерный образец анкеты приведен в прил. 1, команда может некоторые вопросы добавить или вычеркнуть). Затем команды обмениваются анкетами друг с другом.

**Четвертый этап** (анкетирование) очень важный, так как каждой команде предстоит выбрать из своих рядов человека, который будет проходить собеседование. Каким должен быть кандидат на вакансию, зависит от текстов объявлений. Он-то и будет заполнять анкеты. Следует отметить, что, по правилам нашей игры, имя, фамилия, возраст и другие данные о кандидате могут быть вымышленными. Однако не следует далеко заходить в своих фантазиях, ведь если кандидат, например, указал, что свободно владеет десятью языками, интервьюеры могут попросить его рассказать о себе на нескольких из них.

**На пятом этапе** команды вновь обмениваются уже заполненными анкетами и изучают полученный материал. Ведь зачастую правильно и оригинально заполненная анкета может принести претенденту на должность 50 % успеха.

**Шестой этап** (собеседование) самый ответственный, так как командам предстоит проводить собеседование с претендентами на должность секретаря и из двух кандидатов выбрать одного (см. прил. 2).

**Седьмой этап** — подведение итогов. Каждой команде необходимо объявить имена претендентов, успешно прошедших собеседование, и объяснить причины такого выбора.

Следует отметить, что побеждает та команда, один или два представителя которой "приняты на работу" в две другие команды.

Если вашу команду все-таки постигла неудача, не огорчайтесь - это всего лишь *игра!*

### **Технология деловой игры**

1. Группа студентов делится на 3 команды.

2. Каждая группа составляет *объявление* с предложением о приеме на вакантную должность секретаря-референта и формуляр *анкеты* для заполнения кандидатом. Текст объявления должен быть ясным, доступным и содержать следующие элементы:

- ♦ крупный заголовок;
- ♦ представление предприятия (положение на рынке, выпускаемая продукция, отрасль и др.);
- ♦ потребность в специалистах (вакантная должность, ее точное название, профиль основных требований);
- ♦ успехи предприятия (заработная плата, социальные условия, возможность повышения квалификации, карьера, условия работы, традиции);
- ♦ что требуется от кандидата (заявление о приеме на работу, подробное обоснование выбора данной должности, автобиография, написанная от руки, фотография, рекомендация, трудовая книжка, документ об образовании, листок по учету кадров и т. д.);
- ♦ контактный телефон и фамилия.

Стиль анкеты должен быть нейтральным, число пунктов - минимальным. Анкета должна содержать информацию, более всего касающуюся производительности и качества будущей работы претендента. Примерный перечень вопросов анкеты содержится в прил. 2.

3. Команды обмениваются составленными объявлениями.

4. Далее каждая команда выдвигает по одному или два кандидата для участия во втором туре отбора - собеседовании.

5. После проведения собеседования команды анализируют результаты и делают заключение о приеме на работу одного из претендентов.

#### **Подведение итогов**

Самый высокий рейтинг претендента имеет команда, оба кандидата которой прошли отбор и выиграли конкурс на замещение вакантных должностей в две другие команды.

Самый высокий рейтинг нанимателя имеет команда, которая при составлении анкет, проведении собеседования лучше других выполнила все необходимые рекомендации.

#### **Выводы**

В процессе участия в деловой игре "Персонал" студенты осваивают правила заполнения анкеты при поступлении на работу и прохождения собеседования, приобретают навыки составления вопросов анкеты и плана устной беседы при проведении собеседования.

Благодаря тому что каждая команда одновременно выполняет функции работодателя и претендента на вакантную должность, студентами осваивается технология приема на работу (что является крайне полезным в плане приобретения определенного опыта).

## **Деловая игра «ИЗУЧЕНИЕ ОЦЕНКИ ЛИЧНОСТИ»**

#### **Методические рекомендации**

Признаки личности выявляются не только при сопоставлении понятий "личность" и "человек". В этот процесс обязательно включаются еще понятия "индивид" и "индивидуальность". В обыденной речи все эти четыре понятия нередко употребляются как синонимы. В психологии ими обозначаются разные понятия.

Личность - явление социальное. Ее социальность заключается в том, что она есть продукт общения людей.

Чтобы понять человека как личность и управлять им, нужно составить картину его особого взгляда на мир. Такая картина формируется в эталонной группе: в семье, среди коллег по работе и учебе, в кругу друзей, под влиянием родственников и даже товарищей по увлечениям. У каждого человека есть 5-6 эталонных групп, оказывающих большое влияние на его поведение. Человек формирует свою картину мира в общении с другими людьми.

С момента своего возникновения понятие "личность" вобрало в себя 4 основных компонента: "маску", социальную роль, социальный статус и самого субъекта деятельности и самопознания (человеческое "я").

Понятие "человек" употребляется для подчеркивания субъекта деятельности. Человек понимается как живое существо, обладающее членораздельной речью и сознанием, способное создавать орудия и пользоваться ими в процессе общественного труда. Это родовое понятие. Конкретный человек как представитель определенной группы людей обозначается видовым понятием "индивид". Когда же характеризуется неповторимость существенных признаков индивида, то употребляется слово "индивидуальность".

Индивидуальность - это совокупность особенностей, отличающих одного человека от другого. Эти особенности обусловлены обстоятельствами жизни и деятельности человека, а также включают телесные (соматические) и психологические особенности, как унаследованные, так и выработанные в процессе онтогенеза.

Все это предполагает выделять в личности три основных структурных компонента и представлять личность как единство:

социальных образований, черт и качеств, воспитанных во взаимодействии с другими людьми; индивидуально-психологических особенностей и свойств; биологических структур.

Личность - это конкретный человек, носитель сознания и самосознания, обладатель определенного статуса и ролей. Содержание личности человека прикрыто "маской", которую он надевает на себя всякий раз, когда вступает в социальные контакты. Понять личность можно лишь через раскрытие ее ролей.

Социальная роль - это шаблон поведения, который ожидается от человека в конкретной ситуации. Различают ожидания (экспектации), обращенные к субъекту, и обязанности и ожидания, обращенные к другим, - права. Таким образом, ролевая функция личности предполагает пользование правами и исполнение обязанностей. При этом различаются две разновидности ролей: конвенциональные и межличностные.

Конвенциональные роли представляют собой стандартизированные права и обязанности, например, отца, сына, работника определенной службы и т. п.

Несмотря на свое "официальное" положение, отец может не быть в семье главой, сын может не уважать своих родителей, а работник может быть неисполнительным. В данном случае мы сталкиваемся с межличностными ролями.

Человеку присуще большое многообразие потребностей. Обычно различают материальные (в пище, сне, одежде и т. д.) и духовные (в познании, общественной деятельности, труде, общении, творчестве и т. д.) потребности.

В процессе целеустремленного управленческого воздействия вполне возможно повлиять на всю систему потребностей личности, а через потребности - на ее интересы, идеалы, установки и характер.

Характер - это совокупность устойчивых психологических свойств, определяющих линию поведения человека, его отношение к делу, вещам, другим людям и самому себе.

<b>Оптимист</b>	<b>Пессимист</b>
Внушает доверие.	Вызывает недоверие.
Понятный.	Непонятный.
Тактичный.	Бестактный.
Непринужденный.	Скованный.
Самостоятельный.	Несамостоятельный.
Уверенный в себе.	Неуверенный в себе.
Смелый.	Робкий.
Общительный.	Замкнутый.
Активный.	Пассивный.
Отзывчивый.	Равнодушный.
Доверчивый.	Подозрительный.
Уступчивый.	Неуступчивый.
Альтруист.	Эгоист.
Эрудированный.	Ограниченный.

## Упражнение №2. Определение темперамента

Перед вами 12 утверждений. Внимательно прочтите каждое и решите, относится ли конкретное утверждение к вам лично. Если относится - ставьте "да", если не относится - ставьте "нет". Долго не раздумывайте (работайте на отдельном листке).

1. Обычно осуществляете деятельность без предварительного планирования.
2. Случается, что чувствуете себя то счастливым, то несчастным без видимых причин.
3. Чувствуете себя счастливым, когда занимаетесь делом, требующим немедленных действий.
4. Подвержены колебаниям настроения от плохого к хорошему без видимых причин.
5. При завязывании новых знакомств первым проявляете инициативу.
6. Часто бываете в плохом настроении.
7. Склонны действовать быстро и решительно.
8. Бывает, что пытаетесь на чем-то сосредоточиться, но не можете.
9. Вы являетесь пылким человеком.
10. Часто бывает так, что в беседе с другими присутствуете лишь физически, а мысленно отсутствуете.
11. Чувствуете себя неуютно, когда не имеете возможности общаться.
12. Временами полны энергии, а временами очень пассивны.

### Обработка данных

Сумму "да" всех нечетных утверждений отложите по горизонтали (слева направо), сумму "да" всех четных - по вертикали (снизу вверх). Определите координаты своих показателей. А по ним - тип темперамента:

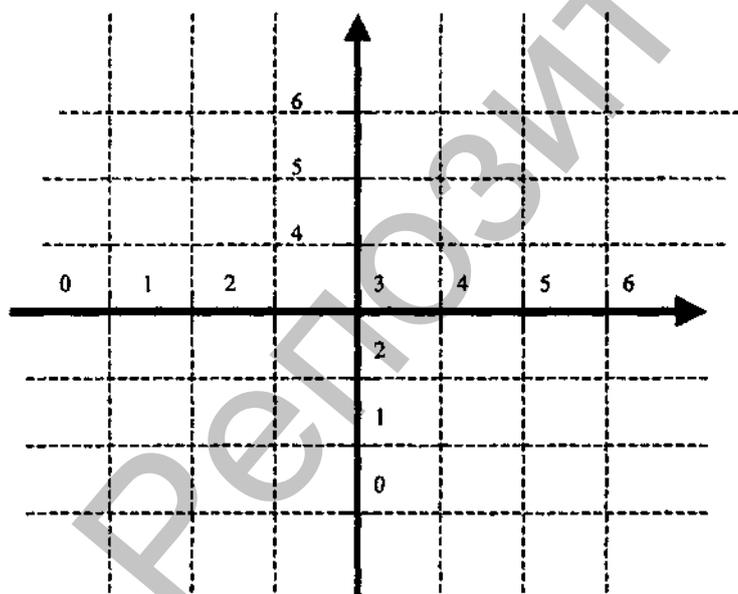
Сектор 1 - холерический тип;

Сектор 2 - сангвинический тип;

Сектор 3 - флегматический тип;

Сектор 4 — меланхолический тип.

Если точка располагается поблизости от точки пересечения координатных прямых, то это означает, что у вас смешанный тип темперамента. Помните, что ярко выраженные темпераменты встречаются не так уж часто.



## Деловая игра «ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТАЦИОННОЕ ЕДИНСТВО ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА»

Методические рекомендации

Трудовой коллектив представляет собой специфическое социально-психологическое образование со своей системой межличностных отношений, проявляющихся в виде групповой активности. Межличностные отношения трудового коллектива опосредованы целями и задачами, стоящими перед хозяйственным подразделением. Здесь отношения, естественно, соответствуют идейно-политическим установкам нашего общества.

Руководство - это часть управленческой деятельности, посредством которой должно обеспечиваться формирование таких отношений между членами коллектива и такое их организационное поведение, которые в максимальной степени способствуют достижению целей предприятия.

Коллектив - это итог развития группы, ее высшая стадия.

Главные отличительные признаки коллектива:

наличие общей и общественно значимой цели совместной деятельности (поэтому и не называют коллективом организованную группу людей, занимающихся асоциальной деятельностью), одновременно лично значимой для членов группы;

во-вторых, наличие особой структуры отношений между членами группы, опосредованных содержанием совместной деятельности, ее ценностями, принципами, целями, задачами.

Каждый отдельный человек ориентирован на вполне определенную систему ценностей, т. е. у каждого есть своя ценностная ориентация. Совокупность индивидуальных ценностных ориентации составляет ценностно-ориентационное единство коллектива (Ц). Если коллектив обладает Ц, которое складывается в совместной полезной деятельности, то и профессиональные межличностные отношения членов коллектива будут упорядочены. В таких условиях люди, вовлеченные в процесс решения групповых задач, все свои внутренние проблемы ставят на второй план: в ходе активной работы почти не остается места для личных переживаний. Чтобы успешно управлять межличностными отношениями трудового коллектива, нужно знать уровень его Ц.

Для оценки уровня феномена ценностно-ориентационного единства коллектива служит методика Вайсмана, ее суть: членам коллектива предъявляется набор качеств личности и каждый должен выбрать из него пять таких, которые считает наиболее ценными для успешной совместной деятельности. Качества, которые вписываются в опросник, учитывают профессиональную направленность изучаемого коллектива. Уровень Ц в процентах устанавливается по формуле где  $n$  - сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в данной группе максимальное предпочтение;

$m$  - сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в данной группе минимальное число выборов;

$N$  - общее число выборов, сделанных членами данной группы.

Согласно формуле, если все без исключения члены коллектива выберут одни и те же качества личности, то общее количество выборов, приходящихся на соответствующие пять качеств, фактически окажется равным сумме всех выборов, сделанных членами коллектива, т. е.  $n = N$ , а  $m = 0$ .

В результате получим показатель, равный 100 %, что свидетельствует о совпадении мнений группы по ценностным факторам. Если же распределение выборов окажется случайным (не будет совпадений), то показатель Ц оказывается равным нулю. Управление межличностными отношениями на уровне профессиональной деятельности коллектива выражается в увеличении уровня Ц. Психологический смысл действий руководителя трудового коллектива заключается в создании обстановки вовлечения всех работников в общественно полезную деятельность. Низкий уровень Ц служит показателем несогласованности мнений и являетсястораживающим, так как это значит, что в межличностном общении коллектива имеются какие-то сбои. Если, несмотря на предпринимаемые усилия по активизации совместной деятельности работников в решении стоящих перед подразделением задач, улучшений в межличностных отношениях не наступает, то есть основания предполагать, что в коллективе развились негативные тенденции на уровне неформальных групп.

### **Задание**

Вам предлагается определить ценностно-ориентационное единство вашего коллектива.

Перед вами список из 24 качеств. Выберите из них только 5, которые необходимы каждому работнику вашей производственной группы:

1. Постоянство.
2. Выдержка.
3. Свобода действий.
4. Общительность.
5. Исполнительность.
6. Переменчивость.
7. Чувствительность.
8. Знание своих возможностей.
9. Соблюдение семейных традиций.
10. Склонность к воображению.
11. Самомнение.
12. Мастерство.
13. Бережливость.
14. Организованность.
15. Изворотливость.
16. Инициативность.
17. Целеустремленность.
18. Настойчивость.
19. Умение слушать собеседника.
20. Искренность.
21. Самостоятельность.
22. Эрудированность.
23. Стремление к успеху.
24. Деловитость.

Найдите уровень Ц вашей группы по формуле (1).

Следует отметить, что если ценностно-ориентационное единство вашего коллектива более 60 %, вам повезло, вы находитесь среди единомышленников в благоприятном психологическом климате.

## Практикум: Личный план карьеры

### Методические рекомендации:

Вначале можно выполнить упражнение, цель которого — ознакомление с теми проблемами, которые вы должны решить. Это глубинные желания. Познав их, можно определить, в каких ситуациях вы чувствуете себя уверенно, чтобы впоследствии самому создавать эти ситуации.

Составьте перечень проблем, которые вы любите (хотите, можете и умеете) решать (табл. 1.7).

Таблица 1.7  
Структуризация проблем (пример)

Наименование управленческой (деловой) проблемы	Ранг проблемы	Приоритетное желание ею заниматься	Сумма рангов
Защита дипломной работы	1	3	4
Поиск деловых партнеров для самостоятельной коммерческой деятельности	6	4	10
Поиск вариантов посреднической деятельности на рынке торговых услуг	7	2	9
Подготовка к экзаменам в магистратуру	3	6	9
Поиск семинаров для получения лицензии на работу по санациям и банкротству предприятий	4	7	11
Выбор варианта постоянной работы в должности	2	5	7

менеджера			
Прикладные исследования экономических ситуаций в рамках временного творческого коллектива	5	1	6

В таблицу можно включать проблемы, которые были успешно решены, или дела, что еще не выполнялись, но которые очень хотелось бы выполнить. Следует подумать, стоит ли заниматься делами, которые получили минимальную сумму рангов. Такое упражнение позволит определить структуру ваших возможностей и желаний как потенциального менеджера-лидера, стоящего в начале своей карьеры.

Прежде всего, нужно решить, к чему вы стремитесь. Разумеется, вы уже знаете, что хотите стать менеджером. У каждого из нас есть личные цели. Некоторые из них могут быть включены в личный план карьеры.

Цели раскладываются на составные части и представляют собой определенную систему.

Систематизация предполагает выполнение определенной процедуры.

1. Следует создать банк наиболее важных и привлекательных целей, которых вы хотите достичь. Для этого можно использовать табл. 5.7. Нужно, чтобы ваши цели отвечали вашим возможностям, и вы были уверены, что достигнете этих целей.

2. Необходимо выбрать 2—3 наиболее значительные цели и определить задачи, путем решения которых можно достичь этих целей.

3. Из перечня задач выбираются 2—3 наиболее важные и актуальные для начала вашей карьеры.

4. Определяются наиболее значимые цели и решения поставленных задач качества.

5. Следует самому себе ответить на вопрос: «К чему я стремлюсь?», выполнив задание на тему: «Как я представляю себя в роли менеджера, какие собственные требования к той должности, которую я хотел бы занимать». Фактически речь идет о формулировке миссии. Ваша формулировка позитивной карьеры не должна содержать более 40—50 слов. Миссия должна быть основой достижения выбранных целей путем решения поставленных задач, способствовать воплощению в жизнь плана карьеры. Например: «Смысл моей карьеры состоит в реализации положительных качеств менеджера (идет перечень самых значительных из них), с тем чтобы хорошо зарабатывать, быть уверенным в завтрашнем дне и работать на благо жизни своей семьи». Более конкретная формулировка требует «инвентаризации» системы личных ценностей, анализа собственных сильных и слабых сторон и разработки сценария того, как можно реализовать свою миссию. Такая конкретизация и означает разработку индивидуального плана карьеры. В основе его разработки наряду с миссией лежит стратегический выбор линии поведения.

Начать можно с упражнения, суть которого изложена в табл. 2.7.

Таблица 2.7

### Приоритеты реализации моих качеств

<i>Мои основные положительные качества</i>	<i>Основные области их реализации</i>	<i>Чего я могу достичь или уже достиг</i>

Выполнение этого упражнения формирует уверенность в себе, в силе своего ума.

Сделать карьеру — значит реализовать свои способности, добиться престижного положения в организации, где работаешь, или работы в престижной организации. В большинстве случаев карьера связана также со стремлением к высокому уровню доходов. Среди тех, кто делает карьеру, выделяются предприниматели, которые создают свои собственные фирмы, но наиболее многочисленная категория — это люди, работающие по найму.

## Задания для самостоятельной работы

## **Тема: Развитие персонала**

### **Вопросы**

1. Сущность развития персонала
2. Индивидуальное развитие персонала
3. Групповое развитие персонала
4. Тенденции развития персонала
5. Элементы развития персонала

### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Разработайте концепцию развития персонала на основе изученного материала.
2. Разработайте свой вариант последовательности и содержания этапов развития персонала для молодых специалистов высокотехнологического современного предприятия.
3. Модель должности, модель руководителя, профессиограмма — чем отличается и что у них общего? Как разработать такую модель? Разработайте модель менеджера по персоналу. Для этого составьте список приоритетных качеств (не более 17) и ранжируйте их по степени убывания значимости для работы менеджера по персоналу.
4. Дайте характеристику методов развития персонала, опишите их преимущества и недостатки, после чего приведите примеры практического использования методов развития персонала, а также объясните, почему некоторые из новых методов еще не нашли применения в деятельности предприятий нашей страны.
5. Предложите концепцию организационного развития персонала.
6. В современной персональной политике предприятий наблюдаются две тенденции. С одной стороны, часто происходят увольнения и уменьшение числа рабочих мест (сокращение штатов). С другой стороны, структурные подразделения на предприятии ориентируются на передачу все большей ответственности первичным уровням управления, т.е. непосредственно на рабочие места. Какие выводы из этого необходимо сделать для обеспечения успешного управления персоналом предприятия?
7. Разработайте перечень причин развития персонала с точки зрения необходимости для предприятия и для сотрудников. Составьте список целей развития молодого специалиста.
8. Разработайте модель компетентности для вашего предприятия или вашей сферы деятельности:
  - ♦ определите соответствующие решающие основополагающие компетентности;
  - ♦ опишите приблизительно положительные и отрицательные признаки отношений;
  - ♦ составьте список необходимых составляющих квалификации, знаний, способностей и позиций.
9. Предложите вариант разделения ответственности за развитие персонала. Составьте матрицу задач и ответственности. Каковы тенденции развития ответственности?
10. Разработайте матрицу компетентности — тренинг для менеджера по персоналу.

### **Литература**

1. Батяев, А.А. Идеальный персонал. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации / А.А. Батяев. - М.: Альфа-Пресс, 2007
2. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. пособие. Мн. Интерпрессервис, 2003
3. Большаков А.С. Менеджмент: Золотые алгоритмы: Практические модели и рекомендации. СПб.: Изд. «Литера», 2002
4. Большаков, А.С. Как управлять людьми / А.С. Большаков. – Ростов н/Д: Феникс, СПб: Северо-Запад, 2007
5. Брасс, А.А. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие / А.А. Брасс. – Минск: РИВШ, 2008
6. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2001
7. Шамак, Н.А. Менеджмент человеческих ресурсов. Зарубежный опыт / Н.А. Шамак. – Мн.: Асоб. Дах, 2004

## **Тема: Деловая карьера**

### **Вопросы**

1. Основы деловой карьеры
2. Планирование карьеры предприятием
3. Индивидуальное планирование карьеры

### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Почему управление карьерой — признак инновационного менеджмента персонала?
2. Перечислите и объясните принципы карьерной политики.
3. В чем особенность профессиональной карьеры? Объясните на примерах.
4. От чего зависит ваша карьера? Дайте характеристику основных направлений карьеры.
5. Кто планирует вашу карьеру? Как можно управлять деловой карьерой других? Своей?
6. В чем особенности карьерной мотивации молодых руководителей.
7. Что влияет на планирование карьеры? Что содействует планированию карьеры и обеспечивает его успех?
8. Почему планирование карьеры на предприятии часто сводит только к формированию резерва? Определите барьеры планирования карьеры.
9. Что общего и в чем принципиальная разница между планированием персонала и планированием карьеры?
10. Дайте оценку процессов планирования профессиональной карьеры и карьеры с ориентацией на штатное расписание. Почему планирование карьеры не является востребованной функцией на многих предприятиях?
11. Определите основополагающие аспекты и моменты планирования своей карьеры. Как вы их понимаете? В чем их конкретика по отношению в вашей карьере?
12. Разработайте личный план карьеры.

### *Литература*

1. Беляцкий Н. П. Менеджмент: Деловая карьера. Мн. Выш. школа, 2001
2. Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учебник / Н.П. Беляцкий. — Минск: ИЦ БГЭУ, 2006. — 268 с.
3. Большаков А.С. Менеджмент: Золотые алгоритмы: Практические модели и рекомендации. СПб.: Изд. «Литера», 2002
4. Большаков, А.С. Как управлять людьми / А.С. Большаков. – Ростов н/Д: Феникс, СПб: Северо-Запад, 2007
5. Брасс, А.А. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие / А.А. Брасс. – Минск: РИВШ, 2008
6. Миддлтон, Д. Карьера. / Д. Миддлтон; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007
7. Шамак, Н.А. Менеджмент человеческих ресурсов. Зарубежный опыт / Н.А. Шамак. – Мн.: Асоб. Дах, 2004

## **Вопросы к зачету**

1. Корпоративная культура и ее основные признаки.
2. Функции корпоративной культуры.
3. Структурные элементы корпоративной культуры.
4. Система фирменного стиля предприятия.
5. Имидж организации.
6. Цели и задачи управление персоналом
7. Сущность управления персоналом
8. Концептуальные основы управления персоналом.
9. Кадровый потенциал
10. Основы стратегического управления персоналом.
11. Миссия организации
12. Планирование персонала
13. Формирование резерва персонала
14. Специфические функции управления персоналом
15. Управление знаниями
16. Методы подбора персонала
17. Опрос персонала
18. Ведение переговоров

19. Оценка персонала
20. Формы и процесс мотивации.
21. Содержательные теории мотивации.
22. Процессуальные теории мотивации.
23. Мотивационные стратегии и методы.
24. Сущность развития персонала
25. Индивидуальное развитие персонала
26. Групповое развитие персонала
27. Тенденции развития персонала
28. Элементы развития персонала
29. Основы деловой карьеры
30. Планирование карьеры предприятием
31. Индивидуальное планирование карьеры
32. Карьерная политика личности
33. Карьера на европейских предприятиях

## Рекомендуемая литература

### Основная литература

№ п/п	Перечень литературы	Год издания
1.	Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник	Минск: Современная школа, 2008
2.	Брасс, А.А. Управление персоналом: курс лекций	Мн.: Академия управления при Президенте РБ, 2008
3.	Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом.	М.: ООО «ЛитРес». 2008
4.	Кузнецов И.Н. Корпоративная культура. Учебное пособие.	Мн: Интерпрес-сервис, Книжный Дом: 2006
5.	Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник.	М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007
6.	Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб.	М.: ИНФРА-М, 2007
7.	Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента.	М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003

### Дополнительная литература

№ п/п	Перечень литературы	Год издания
8.	Мартин Г., Хетрик С. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению.	М.: Группа ИДТ, 2008
9.	Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе.	М.: ЮристЪ, 2009
10.	Горчакова В. Эффективный персонал. Золотая рыбка не может быть на посылках.	Ростов на Дону: Феникс 2010
11.	Егошин А.П. Управление персоналом.	Новгород: «Март», 2000
12.	Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура.	М.: ООО «ЛитРес». 2008
13.	Абеляев, С.В. Управление человеческими ресурсами на основе компьютерных технологий / С.В. Абеляев,	М.: Финансы и статистика, 2006

	Н.Н. Пушкарев.	
14.	Авдеев, В.В. Управление персоналом. Технология формирования команды: учебное пособие	М. : Финансы и статистика, 2003
15.	Аверин, А.Н. Управление персоналом. Кадровая и социальная политика в организации: учебное пособие	М.: Флинта, 2005
16.	Армстронг, Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ.	М.: ИНФРА-М, 2002
17.	Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Технологии: учебное пособие для вузов / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев.	М.: Юнити-Дана, 2005
18.	Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин	М.: Юнити-Дана, 2002
19.	Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала	СПб.: Питер, 2003
20.	Бухалков, М.И. Управление персоналом. Учебник / И.М. Бухалков	М.: ИНФРА-М, 2007
21.	Глазов, М.М., Фирова, И.П., Истомина, О.Н. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал менеджмента. Учебник / Под ред. М.М. Глазова.	СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007
22.	Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов.	М.: ИНФРА-М, 2007
23.	Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М.И. Магура, М.Б. Курбатова.	М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004
24.	Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Современные персонал – технологии	М.: ИНФРА-М, 2008
25.	Моргунов, Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов.	М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005
26.	Одегов, Ю.Г., Карташова, Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов.	М.: Издательство «Экзамен», 2002
27.	Рогожин, М.Ю. Управление персоналом. – Изд-е 2-е / М.Ю. Рогожин.	М.: Издательство индекс Медиа, 2007
28.	Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом: учебник / Б.Ю. Сербиновский.	М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007
29.	Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп.	М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005
30.	Шинкаренко, О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000:2000	М.: Дело и сервис, 2007

Репозиторий ВГУ