

**Томский государственный университет  
Международный факультет управления**

**ЛИЦАРЕВА Е.Ю.**

**Учебное пособие по курсу « Управление персоналом»**

**Томск 2002**

Учебное пособие, рассматривает существующие современные подходы к управлению персоналом организации. В пособии дается объяснение широкого круга вопросов, касающихся руководства человеческими ресурсами в развивающейся организации, что способствует компетентному принятию и профессиональному проведению управленческих решений со стороны руководства, правильному выбору стиля управления, мотивированию и контролю служащих должным образом.

Для написания учебного пособия были использованы методические разработки по управлению персоналом Оксфордского, Ворвикского университетов и Мерсисайдского инновационного центра (Великобритания), практические рекомендации специалистов Ассоциации голландских муниципалитетов и экспертов Датской школы государственного управления, материалы программы ТАСИС, Сибирской и Российской академий государственной службы.

Данное пособие является дополненным и переработанным учебным пособием, изданным в 1997 г., и рекомендуется для студентов дневного, вечернего и заочного обучения по управленческим специальностям, а также руководителей различных организаций и подразделений.

Публикуется по решению Ученого совета Международного факультета управления.

Рецензент: профессор Ф.П. Тарасенко

## Оглавление:

<b>Раздел 1. Концепция управления персоналом организации: понятийный аппарат, теоретические и методологические основы.....</b>	<b>4 с.</b>
<b>Раздел 2. Политика организации и цели. Управление деятельностью персонала.....</b>	<b>13 с.</b>
<b>Раздел 3. Цели, задачи, функции, принципы управления персоналом.....</b>	<b>17 с.</b>
<b>Раздел 4. Планирование человеческих ресурсов.....</b>	<b>19 с.</b>
<b>Раздел 5. Оценка персонала и его деятельности.....</b>	<b>26 с.</b>
<b>Раздел 6. Эффективное распределение обязанностей.....</b>	<b>41 с.</b>
<b>Раздел 7. Мотивирование деятельности персонала.....</b>	<b>45 с.</b>
<b>Раздел 8. Контроль деятельности персонала.....</b>	<b>55 с.</b>
<b>Раздел 9. Модели поведения руководителей, типы руководителей, стили руководства персоналом.....</b>	<b>61 с.</b>
<b>Упражнения, практические ситуации и тесты к курсу «Управление персоналом».....</b>	<b>72 с.</b>
<b>Контрольные вопросы к курсу «Управление персоналом».....</b>	<b>73 с.</b>
<b>Литература.....</b>	<b>75 с.</b>

## **Раздел 1. Концепция управления персоналом организации: понятийный аппарат, теоретические и методологические основы.**

### **Основные понятия концепции управления персоналом организации:**

**Организация** – объединение людей, совместно работающих для достижения определенных целей. Это – экономическая и социальная система, в рамках которой человек является центральным элементом, живым, активным, подверженным успехам и ошибкам. Основным источником развития организации выступает личностный потенциал человека. Руководитель, при этом, управляет формированием и реализацией личностного потенциала сотрудников. Именно эффективное управление персоналом реализует потенциал каждого сотрудника.

**Персонал** - сотрудники организации: руководители, специалисты, обслуживающий персонал. В основе данного деления лежит принцип отношения к управленческому решению.

**Линейные руководители**- руководители подразделений, занимающихся основной для данной организации деятельностью и несущие ответственность за выполнение и реализацию основных целей (генеральный директор, директор завода, бригадир).

**Функциональные руководители**- руководители подразделений, обеспечивающих нормальное функционирование линейных подразделений и в этом смысле выполняющие вспомогательные функции (начальник отдела снабжения, начальник отдела по человеческим ресурсам).

**Специалисты** аппарата управления призваны исполнять специальные, конкретные функции управления для содействия руководителям при принятии управленческих решений, а также самостоятельно освещать все специфические аспекты деятельности линейных и функциональных подразделений. Они делятся на экономистов, инженеров, диспетчеров, юристов, программистов.

**Технический/вспомогательный персонал** осуществляет обслуживание процесса управления и обеспечивает передачу управленческой информации, ее сбор, первичную обработку, хранение (секретарь, курьер и т.д.).

**Руководство персоналом** – в современном менеджменте термин «руководство персоналом» взаимозаменяем с термином «руководство человеческими ресурсами» (РЧР). РЧР при этом рассматривается в качестве непрерывного процесса руководства персоналом с акцентом на стратегический, а также системный подход (система принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации, находящейся во внешнем окружении), а именно – стратегическое управление человеческими ресурсами организации с полной ответственностью, которая возлагается на высшее руководство. Несмотря на то, что концепция РЧР включает в себя традиционные концепции руководства персоналом, но используются они в современном контексте, что обусловлено переменами в мире и окружающей организацию среде. При таком подходе к управлению персоналом происходит интеграция стратегии руководства персоналом со стратегией самой организации. Основная задача при этом – создать такие условия, при которых у персонала проявятся стремления к высоким стандартам качества работы. Немаловажным фактором становится и то, что директора и управляющие должны осознавать себя, прежде всего, партнерами, наряду с другими коллегами, внося свой вклад в выполнение целей и задач организации. Некоторые специалисты связывают РЧР с децентрализованным управлением персоналом непосредственных руководителей подразделений в различных формах – беседа, диалог и т.д.

**Кадры** – основной (штатный, постоянный), квалифицированный состав работников. **Кадровая политика** - принципы, цели, стратегии в области работы с персоналом, на которые ориентированы все мероприятия по работе с кадрами. В то же время это- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. **Кадровое администрирование** - централизованные административные действия и

мероприятия в отношении персонала (например, оформление записей в трудовой книжке и т.д.).

### **Подходы к управлению персоналом**

1. Стратегический подход: Этот подход связан с долгосрочной стратегией организации и стратегическим управлением. В основе данного подхода лежит модель процесса стратегического управления (оценка организации в соответствии со SWOT-анализом, определение стратегических целей и стратегии организации, выполнение стратегии организации, контроль при обязательности обратной связи и повторяемости цикла).
2. Системный подход. Данный подход рассматривает организацию в качестве системы в рамках внешнего окружения, а управление персоналом должно комбинировать социальные и технологические процессы с целью трансформации всего входящего и исходящего по отношению к среде. Системный подход в то же время определяет управление персоналом как часть, компонент системы управления организации, которая выступает как комплекс взаимодействующих элементов: субъектов и объектов, процессов, отношений, образующих качественно определенную организационную целостность. С другой стороны, управление персоналом организации – самостоятельно функционирующая и должным образом организованная подсистема, в которой функционируют свои объекты и субъекты управления, складываются свои управленческие отношения, определяются и реализуются конкретные задачи по формированию, развитию и рациональному использованию человеческого ресурса. Одновременно система управления персоналом, будучи компонентом управления всей организации, взаимодействует со всей окружающей ее средой, учитывает и удовлетворяет ее интересы. Она функционирует в рамках общепринятых в окружающей среде принципов, а также принципов и

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

3. Комплексный подход. Необходимо учитывать экономические, организационные, психологические аспекты управления в их взаимосвязи и взаимозависимости. Если упускается один из этих аспектов управления, то проблема не может быть разрешена.
4. Интеграционный подход. Происходит исследование и усиление взаимосвязей между уровнями управления по вертикали и субъектами управления по горизонтали.
5. Маркетинговый подход. Ориентация на посетителя, потребителя, клиента.
6. Функциональный подход. Управление персоналом – совокупность функций, которые выполняют отделы руководства человеческими ресурсами, кадровые службы.
7. Процессный подход. Рассмотрение функций управления персоналом как взаимосвязанные и взаимообусловленные (процесс управления - общая сумма всех функций).
8. Динамический подход. Выявление причинно-следственных связей, соподчинение в развитии, ретроспективный и перспективный анализ.
9. Нормативный подход. Установление нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента.
10. Административный подход. Регламентация функций, прав, обязанностей в нормативных документах/актах: приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения.
11. Поведенческий подход. Оказание помощи персоналу в осознании своих возможностей, способностей на основе научных методов управления.

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

- структурой деловых качеств личности,
- состоянием личности (спектром ее целей, психофизиологическими особенностями, духовными качествами),
- квалификацией сотрудников в соответствии с требованиями к занимаемой должности,
- знанием ситуации и перспектив развития,
- оплатой труда, вознаграждением и перспективами дальнейшего роста заработной платы,
- структуризацией и разделением труда,
- организацией условий труда,
- межличностными коммуникациями,
- стилем управления,
- объективным состоянием условий жизни сотрудников в зависимости от экономической, политической, социальной ситуации в стране.

**Основные теории управления, связанные с развитием организации и ее человеческих ресурсов.**

Теория первая. *Пятиступенчатая модель роста организации Л. Грейнера.*

В «кривой роста бизнеса» (развитие организации) Л. Грейнер на примере истории развития корпорации Apple выделяет пять ключевых фаз, каждая из которых заканчивается организационным кризисом, а каждый кризис может быть преодолен только через смену форм управления и организационной структуры компании.

1. **Создание.** На данной ступени развитие организации идет посредством создания, происходит реализация творческого потенциала основателей, что, в конечном счете, приводит к кризису руководства и лидерства. Во многом эта ступень зависит от компетентности и специальных знаний



одного человека – лидера и организация пока не имеет необходимой жесткой структуры.

2. **Управление.** На данной ступени развитие организации идет посредством управления, возникает функциональная организация и бюрократический аппарат, формальные связи, развитие управленческих кадров, контроль. Необходимо учитывать при этом правило «магического числа семь»: человек одновременно может обрабатывать и контролировать не более семи независимых элементов информации. Это правило распространяется на количество людей или количество операций, за которыми можно проследить в течение определенного промежутка времени. Психологи называют это «объемом контроля», и это во многом определяет принципы управления организацией и ее развитием, а также объясняет тот факт, что крупные организации – всегда иерархические структуры, состоящие из различных маленьких групп. «Объем контроля» каждого из членов руководящей группы должен заключать в себе конкретную область деятельности, а руководитель организации должен контролировать их работу, исходя из своего «объема контроля». Этим и определяются дальнейшие действия, связанные с развитием организации, так как постепенно происходит кризис автономии.
3. **Делегирование.** На данной ступени развитие организации идет посредством делегирования полномочий. Происходит децентрализация, передача ответственности. Централизованное управление сосредотачивается только на выработке стратегии в целом. Все это приводит к кризису управления и контроля.
4. **Координация.** На данной ступени развитие организации идет посредством координации. На этапе крутого перелома этой стадии наступает кризис бюрократического аппарата. Центр сосредотачивает у себя только технические функции (данные и т.д.).
5. **Сотрудничество.** На данной стадии развитие организации идет посредством сотрудничества, через решение проблем с помощью команд-

групп, создаются группы для решения определенных задач. Центр, фактически не нужен. На этапе крутого перелома данной стадии происходит кризис, связанный с психологической отработкой менеджеров.

Теория вторая. Пятиступенчатая модель Черчила и Левиса.

Данная теория рассматривает следующие этапы развития организации и ее ресурсов:

1. Становление
2. Выживание
3. Успех, который включает в себя свободу действий и дальнейший рост организации
4. Взлет
5. Зрелость ресурсов

При этом данная теория рассматривает развитие организации с точки зрения изменений во времени следующих факторов: стратегии, формальных систем управления и стиля руководства, влияния руководителя на организацию и организационную структуру.

Основными факторами менеджмента по данной модели становятся следующие:

Факторы, относящиеся к самой организации – ресурсы персонала, системные ресурсы, финансовые ресурсы, ресурсы деловой активности.

Факторы, относящиеся к руководителю организации как развивающемуся менеджеру – правильная постановка целей и определение приоритетов, быстрота принятия решений, управленческие способности, стратегические возможности.

Большинство теорий управления, связанных с развитием организации и ее ресурсов, особое внимание уделяют рассмотрению так называемых *факторов «незапланированного роста»*. К таким факторам они относят в первую очередь «фактор времени»: на все уходит больше времени, чем было запланировано. При этом ключом к управлению временем являются:

расстановка приоритетов и овладение ситуацией, а также правильное определение обязанностей руководителя и обязанностей персонала. Следующий фактор «незапланированного роста» - финансовые проблемы, обычно считается, что количество финансовых ресурсов должно быть адекватно объемам работы организации. Самым главным фактором «незапланированного роста» организации часто становятся кадровые проблемы, которые более подробно будут рассмотрены в дальнейшем.

### **Этапы формирования концепции управления человеческими ресурсами**

**Начало XX в.** *Концепция научного управления Ф.Тейлора* – «Человек – элемент системы». Стратегия – жесткая регламентация физических работ. Основные принципы - «Научная система выжимания пота», жесткое нормирование труда. Основные функции управления персоналом – найм, увольнение, выдача заработной платы. Жесткий авторитарный стиль руководства. В целом, и управление персоналом и управление организацией как особый вид профессиональной деятельности пока не существовал.

**20-е гг. XX в.** *Концепция административного управления* – «Экономический человек». Стратегия – отсутствие прав наемных работников. Основные принципы – минимизация затрат на рабочую силу, приведение в соответствие условий труда и функций с психофизическими особенностями работников. Нацеленный на задачу авторитарный стиль руководства. Основные функции управления персоналом – найм, увольнение, расчет и выплата заработной платы, техника безопасности.

**50-е гг. XX в.** *Концепция человеческих отношений* – «Психологический человек». Стратегия – ориентация на малые группы. Основные принципы – снятие напряженности, устранение конфликтов, коллективизм, лояльность, участие в принятии решений. В стиле руководства происходит ориентация на человека и задачи. В функциях добавляются социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, повышение квалификации

**60-70-е гг. XX в.** *Концепция социализации – «Профессиональный человек».* Стратегия – профессионализация, специализация функций управления персоналом. Основные принципы – работа в группах, ослабление действий иерархической структуры. Кооперативный стиль руководства. К основным функциям, появившимся в предшествующие периоды добавились: развитие персонала, переподготовка, ротация, оценка, формирование резерва.

**80-е гг. XX в.** *Концепция ориентации на изменяющиеся аспекты внешней среды – «Социальный человек».* Стратегия – возрастание роли и значения знаний. Принципы – повышение затрат на персонал, анализ конкуренции на рынке труда, расширение узаконенных прав по участию в принятии решений (может быть через профессиональные союзы и организации), партнерство. Стиль руководства - кооперативный. Функции управления персоналом сосредотачиваются на взаимодействии всех стадий воспроизводства персонала.

**90-е гг. XX в.** *Концепция деловой активности организации – «Развивающийся человек».* Стратегия – мобилизация резервов личности каждого сотрудника. Принципы – самообучение и самосовершенствование организации, техника групповой работы, формирование гибкой организационной структуры. Демократический стиль руководства. Функции управления персоналом представляют собой системное кадровое регулирование, появляется маркетинг персонала.

**2000 г.** *Концепция приоритета управления персоналом – «Предприимчивый человек».* Стратегия – инновационная и предпринимательская ориентация управления персоналом. Принципы – совместное решение, самообучающаяся организация. Стиль руководства – солидарный. Функции управления персоналом – стратегическое развитие кадрового потенциала и ресурсов личности.

## **Раздел 2. Политика организации и цели. Управление деятельностью персонала.**

Политика организации включает в себя философию организации, основные принципы менеджмента, конкретную процедурную деятельность. В целом, это – диапазон, в рамках которого руководящие работники должны достичь своих целей, включая политику предвидеть будущие потребности, поощрять работу групп, экономить время, деньги, управлять ежедневной работой.

При этом необходимо учитывать, что политика организации должна стать политикой, способной изменяться, чтобы приспособиться к изменившимся внешним условиям и внешнему окружению. Немаловажную роль играет и документированная политика – политика, изложенная в документах и соответствующая действиям по менеджменту. Это помогает при конфликтных ситуациях, если то, что запланировано, не выполнено или не соответствует моменту, так как при документировании легче найти ошибку или причину такого положения. Иногда необходимо изменить то, что записано – в этом и заключается гибкость деятельности организации. Но необходимо помнить, что часть политики должна оставаться конфиденциальной.

Политика часто становится целью. Когда это происходит, необходимо выработать иную политику, которая обусловит путь, по которому организация придет к этой цели. Цель объясняет нам, что мы пытаемся достичь. Политика – способ, с помощью которого мы достигаем цель. Когда цель известна, мы строим план действий для ее достижения. Имея дело с различными элементами в нашем плане, мы должны все время учитывать общую политику.

На создании иерархии целей основывается структура организации, назначаются лица, ответственные за достижение конкретной цели, каждому лицу предоставляется достаточно прав и полномочий для принятия решений, необходимых для достижения цели. При этом, цель организации

достигается в результате достижения целей отделов, каждая цель отделов зависит от того в какой степени достигаются цели подразделений отделов. Чтобы дать возможность работающим на переднем плане отделам сконцентрироваться на главной цели, на определенном этапе необходимо создание «обслуживающих отделов», выполняющих взятую на себя по обязательствам деятельность для нескольких или всех отделов.

Работа руководителя определяется через общие цели и частные задачи. Цели ставятся на более долгий период и описывают общую направленность и стратегию. Задачи рассчитаны на какой-то срок и определяются более точно нуждами каждого конкретного дела, областью деятельности.

Правильная организационная структура помогает также справиться с очень важной проблемой «незапланированного роста» - проблемой непредвиденных кризисов. Череда больших и малых кризисов, как кажется, возникает совершенно неожиданно. Поскольку часто нет времени на планирование и раздумья, без явного предупреждения возникает масса проблем. Если кризисы сопровождаются увольнением работников или их частым отсутствием в рабочее время, то, скорее всего, причиной является чрезмерная загруженность персонала или недоукомплектованность организации людьми. Другая общая причина кризисов, связанная с персоналом – плохая организация. Если организация имеет правильную структуру, каждый сотрудник может либо пропустить, передав дальше, либо обработать надлежащую информацию. Если структура действительно эффективна, то одно подразделение, например, служащие офиса, может действовать как система предварительного предупреждения, для другого подразделения, например, производственного.

В современной концепции управления персоналом понятие «цели» рассматривается как «план действий», «то, что намечено для достижения», «то, к чему стремишься». Понятие «цели» может быть полезным, когда персонал нацеливают на выполнение какой-либо главной задачи или в период оценки деятельности. Когда на практике пытаются поставить цели,

то сам процесс постановки кажется отнимающим много времени. Но в результате этого приобретается определенная ясность. Со временем и практикой процесс постановки измеряемых целей становится вполне естественным.

Существует пять критериев, которые в идеале необходимо учитывать для того, чтобы поставленные цели действительно имели значение.

Цели должны быть:

Конкретными. Цель должна очень конкретно определять то, что должно быть достигнуто.

Измеряемыми. Как руководитель и служащий узнают, когда цель уже достигнута? Будет ли конечный результат представляться в виде отчета, изменения поведения, приобретенного нового навыка, завершенного отрезка работы и т.д.

Достижимыми. Цели должны одновременно стимулировать человека, чтобы он почувствовал, что стоит приложить усилия для достижения цели, и сама цель должна нести в себе возможности для ее достижения – то есть быть в пределах возможностей и способностей человека. Кроме того, человеку для достижения цели должны быть предоставлены условия и ресурсы. Следует также определить, не будет ли внутренняя политика служить препятствием в достижении цели.

Ориентированными на результат. Для чего ставиться эта цель? Для того, чтобы... Для кого ставиться эта цель? Для того, кто... При этом, результат достижения цели должен нести определенную пользу.

До определенного интервала. Должен быть установлен крайний срок. В случае крупномасштабного плана, должны устанавливаться промежуточные временные интервалы.

Если есть возможность учесть каждый критерий, то в результате и руководитель и служащий будут иметь четкое представление от кого, что ожидать и к какому времени. Это убережет от непонимания, когда наступит

время проверки достижения целей в конце периода поставленной задачи или в период оценки деятельности.

Цели могут быть также главные, второстепенные, долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные. Для каждой ключевой должности цели должны быть известны лицу, которое претендует на эту должность и осознаны им. Если цели не ясны, организация чаще всего исходит из целесообразности. Часто качество координации зависит от наличия общей цели.

При исследовании различных организаций специалисты пришли к следующим выводам:

- Организации с многочисленным уровнем менеджеров часто негибки и бюрократичны. Такое сооружение часто становится препятствием для перемен. Небольшие управленческие структуры легче реагируют на перемены и какие-либо изменения внешней среды. Поэтому большим предприятиям нередко приходится реструктуризоваться в гибкие рыночно – ориентированные предпринимательские подразделения.
- Структура организации должна способствовать формированию групп, которые пересекали бы границы отделов. Это должны быть небольшие группы, представляющие собой сильные единицы, наделенные чувством владения общей задачей и образующие само стимулирующиеся подразделения.
- Главное для быстрого распространения идей и принятия решений – хорошо отлаженная система связи с начальством, коллегами, подчиненными. Специалисты называют это обратной связью, что способствует установлению, где это необходимо, системы неформальных отношений.



### **Раздел 3. Цели, задачи, функции, принципы управления персоналом.**

#### **Цели.**

Концепция управления персоналом связана с **формированием, развитием и использованием человеческих ресурсов** организации и делится на три концепции:

- фирменного стиля управления (**формирование человеческого ресурса**)
- деловой активности (**развитие человеческого ресурса**)
- хозяйственной деятельности (**использование человеческого ресурса**)

#### **Задачи.**

- привлечь, удержать, развивать человеческие ресурсы, необходимые организации для выполнения ее задач, а также мотивировать их должным образом.
- создать и развивать эффективную организационную структуру, которая гибко реагировала бы на перемены, при этом необходимо сформировать особый климат корпоративной культуры, совершенствовать стили руководства, что способствовало бы поощрению сотрудничества и приверженности общей идее в рамках всей организации.
- использовать с максимальной эффективностью умений, знаний и способностей всех служащих организации
- обеспечить выполнение организацией социальных, юридических обязанностей по отношению к своим служащим, при чем, особое внимание должно быть уделено условиям труда, качеству предоставляемых и создаваемых условий.

#### **Функции:**

*Универсальные:* планирование, организация, координация, регулирование, контроль.

*Конкретно-специфические (рабочий инструмент осуществления общих функций):*

- административная – составление штатного расписания, разработка должностных инструкций и профессионально – квалификационных

требований, отбор, прием, ротация, назначение, увольнение, практика и процедура работы, включая условия трудового контракта, продвижение по службе, перевод на другую работу, дисциплину, жалобы, сокращение штата, политику равных возможностей

- планирования – определение потребности в персонале, оценка имеющегося человеческого ресурса (кадрового потенциала), формирование резерва, планы, прогнозы, программы
- социальная – определение уровня заработной платы и оплаты труда, включая отпуск, пенсию, оплачиваемый больничный лист, социальные льготы, охрана здоровья, выполнение техники безопасности, соблюдение трудового законодательства и других юридических вопросов, связанных с персоналом
- повышения качества деятельности – разработка и реализация предложений по совершенствованию организации труда, работа с персоналом на более высоком уровне, применение современных методик, учеба, переподготовка
- воспитательная – морально-этические установки, умение их формировать, направлять в соответствии с целями и задачами
- мотивационная – создание условий, побуждающих персонал к активной деятельности через экономические и моральные стимулы
- информационно-аналитическая – использование современной информационной базы в работе с персоналом.

### **Принципы:**

*Организационно-технологические* – принципы, непосредственно регулирующие управление персоналом (кадровые процессы) и ведущие к рациональной деятельности персонала, целостности и упорядоченности: системность, координация, субординация, единоначалие, иерархическое распределение полномочий и ответственности, профессионализм, компетентность, соблюдение исполнительной дисциплины.

*Процессуального характера* – порядок занятия должности и выполнения должностных обязанностей: оплата, привилегии, социально-экономическая и правовая защита, ответственность, мотивация.

*Общего порядка* – процесс организации: оптимизация управления, делегирование полномочий, соответствие, автоматическое замещение отсутствующего, первого руководителя.

Это – совокупность функциональных, институциональных, инструментальных способов реализации творческого потенциала персонала.

#### **Раздел 4. Планирование человеческих ресурсов.**

Планирование человеческих ресурсов связано с прогнозированием спроса и предложения служащих в организации и носит программно-прогнозный характер. Оно позволяет специалистам по работе с персоналом обеспечить организацию необходимой рабочей силой. В идеале, все организации должны устанавливать кратко, средне и долгосрочные потребности в служащих посредством планирования. Краткосрочное(1 год) планирование занимается применением персонала, средне(5 лет) и долгосрочное (более 5 лет) планирование больше связано с определением потребности в персонале: набором, развитием и высвобождением. Главной целью при этом является своевременное и квалифицированное дополнение состава персонала или «высвобождение от достигнутого». План «высвобождения от достигнутого» – установление и своевременное или опережающее уменьшение излишков персонала, сопровождающееся планированием альтернативного применения.

Планирование персонала дает возможность улучшить использование своих человеческих ресурсов, эффективно соотнести будущие цели организации и деятельность по управлению персоналом, достичь экономии при найме новых служащих, расширить информационную базу управления персоналом для того, чтобы оказать помощь в другого рода деятельности по работе с персоналом и помочь другим подразделениям организации, определить спрос

на местном рынке труда, координировать различные программы по управлению персоналом, такие как потребности найма на работу, программы «равных возможностей».

### **Области планирования персонала**

Структурно-определенное планирование: в рамках организованного на принципе разделения труда производственного процесса определяются основные положения по применению рабочей силы: как образуются отдельные рабочие места/должности, какие поступают заявки (на отдельного сотрудника), как достигается координированное сотрудничество между отдельными сотрудниками.

Индивидуальное планирование: планирование карьеры отдельного сотрудника. При этом необходимо учитывать, что идеальное развитие карьерного процесса предполагает непрерывное и устойчивое продвижение индивидов по иерархической лестнице значимых для него статусов. Основными участниками карьерного процесса являются организация и индивидуумы. В процессе их взаимодействия формируются отношения, в основе которых лежит способ выполнения должностных обязанностей. Отношения развиваются по горизонтали (в соответствии со специализацией способа действия), когда происходит профессионально – квалификационное развитие и по вертикали (линия руководства и лидерства), когда осуществляется профессионально-должностное развитие. Поэтому выделяется карьера профессиональная (профессиональный идеал) и организационная (должностная). Специалисты выделяют также движение к ядру, руководству организации, когда сотрудника приглашают на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, проявляют к нему доверительное отношение, поручают отдельные важные дела. Факторами карьеры, при всех возможных вариантах всегда выступают: внутренние – мотивация, самооценка, состояние здоровья, притязания, вызов и внешние – социальная среда, профессиональная среда, удача. При планировании карьеры следует

учитывать факторы, вызывающие отклонения в карьерном процессе и влияющие негативно на персонал организации:

- функциональные отклонения – естественные «рабочие» перепады соотношения активности и сопротивления в процессе деятельности, так называемые, временные задержки в совершенствовании способа деятельности, торможение должностного продвижения, существенно не нарушающие стратегической линии карьеры (болезнь, перегрузка, неформальные связи)
- дезаптационные отклонения – противоречия между субъектом карьеры и служебной средой, когда индивидуум не может приспособиться к новым условиям деятельности организации
- кризисные отклонения – стойкий перерыв в карьерном движении с угрозой полной его остановки (немолодой индивидуум, исключенный из резерва на повышение)
- карьерный сброс – остановка карьеры, снижение статуса.

Коллективное планирование: общая численность всех сотрудников, либо отдельных групп сотрудников, которое проходит в три этапа:

- планирование потребности в персонале – спрос на человеческие ресурсы, сбор и обработка информации о качественной, количественной потребности с учетом фактора времени и финансов;
- планирование обеспечения (наличия) персоналом – предложение человеческих ресурсов, установление фактического наличия персонала с учетом качественных, количественных характеристик, временного и финансового аспектов;
- планирование использования персонала – планирование несоответствия фактических и плановых показателей наличия человеческих ресурсов, выяснение недостатка или избытка персонала с учетом временного фактора и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению персоналом, высвобождению, повышению квалификации.

### Спрос на человеческие ресурсы

Будущий спрос на человеческие ресурсы, на людей – центральный вопрос планирования занятости в организации. Необходимо учитывать при этом влияние на спрос таких факторов как изменения окружающей среды, изменения в организации, изменения в самой рабочей силе. Наиболее сложно организации предугадать изменение обстоятельств, связанных с внешней средой. Сложно рассчитать и долгосрочное воздействие, которое окажут эти обстоятельства. Центральное правительство может изменить направление своей политики, могут возрасти налоги, уровень безработицы может, как подняться, так и снизиться, может измениться продолжительность жизни людей, люди могут пожелать выходить на пенсию раньше или продолжать работать дольше. В то же время, современные технологические процессы способствуют снижению спроса на людей с определенными навыками.

Из стратегического плана организации вытекают обстоятельства, связанные с самой организацией. План мобилизует организацию сосредоточиться на долгосрочных целях, в том числе – уровень роста, предложение новых услуг, маркетинг фирмы и рабочих мест среди того, кого нанимают, маркетинг карьеры среди сотрудников организации, анализ маркетинга рабочей силы среди работодателей. Рабочие места могут получить в связи с этим новое наполнение и содержание, более рационально станут использоваться финансовые ресурсы. Все это оказывает влияние на спрос на людей.

Изменения в самой рабочей силе обычно сводятся к следующему: уходам на пенсию, увольнениям, длительным заболеваниями, изменениям в облике рабочей силы – по возрасту, полу, навыкам, оплате, морали, мотивации.

#### Характеристики спроса на человеческие ресурсы:

*Количество* – объем рабочей силы, необходимый для достижения установленных целей в запланированные сроки.

*Качество* – потенциал эффективности рабочей силы, необходимый для достижения установленных целей (в соответствии с иерархией потребностей

по Маслоу) - потенциал, необходимый для выполнения конкретных приказов по заданному (выживание); потенциал, достаточный для решения поставленных администрацией локальных задач (безопасность, защищенность); поддержание конкурентоспособности фирмы/организации в пределах занятого места и роли (принадлежность к социальной группе, выполнение социальной роли); потенциал для наращивания позитивного имиджа фирмы/организации (признание); потенциал для саморазвития коллектива (рост и удовлетворение амбиций).

*Время* – режим и длительность адаптации персонала и его функционирования: профессиональная адаптация- освоение квалификационных требований должности, совершенствование профессиональных навыков, получение дополнительных знаний; организационная адаптация - усвоение роли и организационного статуса должности в структуре организации; социально-психологическая и психофизиологическая адаптация – освоение этики взаимоотношений в коллективе, норм поведения с приспособлением к новым физическим и психологическим нагрузкам, условиям трудовой деятельности.

*Издержки* – финансовые ресурсы, необходимые для привлечения, адаптации, функционирования и развития персонала.

При прогнозировании спроса обычно используются управленческие суждения оценочного характера (метод оценки). Этот метод может выполняться менеджерами высшего звена и затем предлагаться или вменяться в обязанности менеджерам низшего звена. Либо он может осуществляться менеджерами низшего звена и затем передаваться менеджерам высшего звена для утверждения или комментариев. Часто используют статистические приемы. Самый быстрый из них – выявить имеющиеся тенденции методом экстраполяции или индексации.

Экстраполяция подразумевает перенесение прошлых темпов изменений в будущее. Индексация – оценка будущих потребностей занятости путем сопоставления роста занятости или спада с каким-то индексом, например,

тенденция в выполнении определенных функций и их количество могут дать показатель необходимого количества людей для выполнения этих функций. Применяются также компьютерные модели, которые основываются на сложных математических соотношениях между переменными, такими как, например, возраст оборудования, возрастное распределение рабочей силы, квалификация управления, размер получаемых финансовых инвестиций, уровень инфляции и т.д. Могут быть полезны приемы измерения работы, когда можно рассчитать, сколько должно длиться определенное действие, выполняемое непосредственным работником для того, чтобы рассчитать число необходимых опосредованных работников путем индексации.

### **Прогнозирование предложения**

Прогнозирование предложения делает расчет количества и качества рабочей силы, которая будет в наличии внутри организации или вне ее. Оно учитывает рабочую силу, используемую в настоящее время, потенциальные потери за счет текучести кадров, потенциальные продвижения по службе, служебные переводы, понижения в должности, возможные изменения в характере работы, источники предложения внутри организации, источники предложения извне. Типичный анализ рабочей силы классифицирует служащих по функциям, по подразделению, роду деятельности, уровню навыков и статусу. Определяется возрастное распределение, характерное для различных разрядов персонала, отмечается длительность нахождения персонала на службе, оценивается соответствие или несоответствие персонала продвижению по службе. Текучесть кадров обычно также прогнозируется (в среднем она должна составлять 10% в год). Для этого необходим тщательный анализ такой текучести, а также выявление основных тенденций. Наиболее надежным индексом при этом выступает индекс стабильности рабочей силы. Можно использовать индекс длительности службы.



Но не все будущие вакансии можно заполнить имеющимися служащими. Иногда вакансия закрывается путем привлечения того, кто работает на другую организацию. Наиболее приемлемым в таком случае становится лизинг персонала – подбор кадров на временные рабочие места или объявление открытого конкурса.

Отдел кадров должен проанализировать возможные источники предложения, знать какие навыки вновь нанятых на работу, вероятно, будут в распоряжении организации, а какие навыки, вероятно, будет сложно подыскать.

Соотнесение прогноза спроса и прогноза предложения обнаруживает либо дефицит, либо избыток рабочей силы в будущем. От этого зависят показатели о количестве персонала, который необходимо принять на работу или сократить. Такое соотнесение – основа плана рабочей силы, который определяет служебные переводы рабочей силы, реорганизацию работы, программы обучения и повышения квалификации кампаний по найму, краткосрочную работу, увольнение, сокращение.

Человеческий ресурс – наиболее сложный фактор среди фундаментальных факторов организации. Люди отличаются друг от друга по физическим характеристикам, личностным особенностям, образованию. У организации нет потребности в людях в целом, а лишь в конкретных людях, выполняющих конкретные функции, наделенных необходимыми для организации навыками и способностями. Когда имеется избыток человеческих ресурсов, он может стать причиной снижения эффективности деятельности организации. Слишком много людей – нежелательные расходы. Так как эффективность и производительность любой организации зависит от наличия правильного баланса людей, то планирование человеческих ресурсов становится наиболее важной функцией управления. У человеческого ресурса есть своя собственная воля. Этот ресурс динамичен и иногда непредсказуем. Люди могут быть неспособными выполнить определенную работу или отказаться выполнять определенный вид работы,

они могут не приветствовать изменения и перемены и уйти из организации. С другой стороны люди генерируют новые идеи, инициируют события, совершенствуют себя и позволяют себя совершенствовать. Для успешного функционирования организации необходимо использовать эти преимущества людей, чтобы персонал работал творчески и новаторски.

## **Раздел 5. Оценка персонала и его деятельности.**

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

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

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

*Объект /предмет оценки.* В зависимости от того, кто или что подлежит оценке, выделяют оценку личностных характеристик, процесса и результатов деятельности.

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

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

### Задачи, решаемые с помощью оценки персонала:

- оценка кандидатов при приеме на работу
- соответствие работников требованиям рабочего места, должности
- эффективность труда работников для установления уровня оплаты и форм стимулирования
- оценка сотрудников для формирования резерва и планирования профессионально – квалификационного продвижения, карьеры
- оценка лидерских и профессиональных качеств при подборе людей на ключевые позиции в управлении предприятием
- оценка профессиональных знаний и навыков сотрудников для организации системы внутриорганизационного обучения
- оценка качества работников при необходимости смены вида деятельности, профессии в связи с состоянием здоровья, переориентации производства и высвобождением персонала.

### **Теория «Равных возможностей»**

Оценка персонала и его деятельности тесным образом связана с разработанной в 1989 г. теорией «Равных возможностей» и действует в соответствии с построенной на основе этой теории модели, определяющей равную возможность на трех уровнях:

#### **Уровень 1. Равная возможность как равный шанс.**

Действует на этапе найма и отбора кандидатов и означает, что каждый должен иметь равные возможности подать заявление и рассматриваться на соответствие открывающимся вакансиям. Теоретически, все имеют равные возможности, но в реальности возможна дискриминация по полу, возрасту, национальности, религиозной принадлежности, внешности и т.д.

(дискриминация не связана с требованиями и критериями, которые выдвигаются при оценке и отборе кандидатов для того, чтобы принять на работу людей, наделенных необходимыми для организации навыками и способностями в данное время и ограничить доступ случайных людей).

## **Уровень 2. Равная возможность как равный доступ.**

Если удастся устранить дискриминацию на стадии найма и отбора кандидатов, останутся другие нежелательные преграды, которые мешают проявлению принципа равных возможностей тогда, когда человек уже работает в организации – продвижение по службе, обучение и т.д.

## **Уровень 3. Равная возможность как равная доля.**

Это – идеальное представительство всех групп на каждом уровне в иерархии организации. На идеальном уровне для принятия решений по найму, отбору, повышению в должности используются только законные, оправданные и необходимые критерии.

### **Процесс найма и отбора**

При решении вопросов, связанных с процессом найма и отбора могут возникнуть два фактора «незапланированного роста» - соблазн нанять людей, соответствующих субъективным представлениям руководителя и соблазн пойти на компромисс по ключевым должностям.

Особенно опасна субъективная зависимость качества найма и отбора от того, кто его делает, особенно личное убеждение руководителя.

При этом возможно приписывание оцениваемому собственным чувствам и мыслей (проекция); перенесение успеха кандидата в какой-либо сфере на иную профессиональную среду, в которой у него не было опыта работы (эхо); подсознательное приписывание кандидату характеристик, подмеченного у другого человека (атрибуция); определение качеств кандидата на основе сравнения его с предыдущими кандидатами (контраст); уверенность в том, что первое впечатление всегда верное (первый взгляд).

Для того чтобы в результате процесса найма и отбора организация получила человека, действительно необходимого ей с точки зрения его навыков и способностей, следует правильно выстраивать всю программу действий, связанных с данным процессом.

**Отбор персонала** - идентификация, сопоставление, соотнесение требований, присущих или выдвигаемых организацией, сферой деятельности персонала с характеристиками отдельного, конкретного человека. В процессе отбора происходит **поиск людей (подбор кандидатов**, который является основой для отбора будущих сотрудников организации) на определенные должности с учетом установленных требований организации или видов деятельности. **Профессиональный отбор** – процесс, когда человек подбирается на должность по критериям профессиональной подготовленности и опыта, уровню и профилю образования. При процессе найма, наряду с подбором и отбором персонала, может происходить **подбор должности** под способности и опыт человека, необходимого организации. В этом случае осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж, способности.

Критерии отбора:

- формальные – требования к перечню документов, которые кандидат представляет в отборочную комиссию (заявление, трудовая книжка и т.д.)
- социальные – возраст, состояние здоровья (противопоказания к условиям труда, возможные аллергии, физическая выносливость, отношение к курению), семейное, имущественное положение, наличие гражданства и т.д.
- профессионально – квалификационные – совокупность требований к профилю, уровню профессионального образования и соответствие его специализации должности, стажу и опыту работы по специальности
- специальные навыки – знание определенных компьютерных программ, степень владения иностранными языками
- психологические данные – темперамент, совместимость с коллегами

Методы отбора: биографический, оценка по результатам деятельности, групповая дискуссия, матричный (сравнение фактических качеств работника с набором профессиональных характеристик), тестирование, ранжирование, критический анализ (как ведет себя человек при критической ситуации – разрешение проблемы/ конфликта), самооценка, самоанализ.

Программы отбора:

- потенциальный анализ личности
- психо – физиологическое обследование
- центр оценки (самооценка + оценка начальства + оценка подчиненных + оценка коллег + мнение независимых экспертов)
- конкурсный отбор, который включает в себя следующие этапы:
  1. Определение вакантной должности или создание новой вакансии
  2. Принятие решения о заполнении вакансии
  3. Разработка должностной инструкции
  4. Разработка требований к кандидату
  5. Проведение рекламирования должности
  6. Получение запросов и отсылка данных о вакансии заинтересованным кандидатам
  7. Получение и обработка заявлений, представленных до установленного крайнего срока подачи заявлений
  8. Отбор кандидатов в конечные списки
  9. Информирование занесенных в конечные списки кандидатов о дате интервью, отборочного теста
  10. Обсуждение рекомендаций, занесенных в конечные списки кандидатов
  11. Подготовка комиссии к интервью, тестированию
  12. Отборочное интервью, тестирование
  13. Проведение медицинской проверки

14. Принятие решения по отбору для назначения прошедшего кандидата
15. Информирование прошедших и не прошедших кандидатов о решении по отбору
16. Подготовка коллектива к встрече с новым служащим
17. Принятие обязанностей должности прошедшим кандидатом (представление вновь принятому /назначенному служащему программу официального введения в должность).

Источники найма и отбора:

- из числа работающих сотрудников: сотрудники, сами изъявившие желание получить эту работу; по рекомендации руководителя подразделения, отдела; планируемая естественная смена персонала
- использование имеющихся контактов: анализ картотеки; рассмотрение предыдущих заявлений; бывшие сотрудники; использование контактов работающих сотрудников
- внешние контакты: рекомендации профессиональных объединений, центров занятости, консультационных фирм по найму; частные консультанты по отбору; университеты, центры обучения; лизинг персонала. При лизинге персонала происходит краткосрочная или долгосрочная аренда персонала другой фирмы. Особенность заключается в работе в течение 6-9 месяцев, когда трудно найти квалифицированного специалиста внутри или за пределами для конкретной работы на такой короткий срок, или, когда нужны сезонные рабочие. Лизинг обусловлен потребностью организации в определенных кадрах из внешних источников приобретения. Это в основном делается через рекрутинговые фирмы. Ответственность, при этом, несет кадровое рекрутинговое агентство. Все расчеты с персоналом и налоговыми службами осуществляет лизинговая фирма, так как по договору заказчик перечисляет агентству стоимость рабочей силы (заработную плату), налоговые отчисления, комиссионное вознаграждение за услуги

- рекламирование – пресса, телевидение, радио, доска объявлений, профессиональные выставки, конференции, дни открытых дверей.

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

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



ориентированная на высокую трудовую отдачу и дальнейший профессиональный рост.

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

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

- процедура оценки применяется ко всему персоналу, а не к отдельным категориям или конкретным лицам, при этом, руководители и сотрудники выступают как в роли оцениваемых, так и в роли оценивающих
- проведение оценки должно быть регламентировано установленными правилами (периодичность, порядок процедуры, оценочная документация)
- оценка производится на соответствие определенным нормам и стандартам, которые доводятся до работников не к моменту осуществления оценочных мероприятий, а заранее – к началу того периода, за который проводится оценка
- оценка – не «карательная» операция, а диалог, необходимый работнику и администрации
- методы оценки должны быть адекватными тем задачам, которые решаются с их помощью, обеспечивать необходимую достоверность, ими необходимо грамотно пользоваться всем участникам оценочного процесса.
- Для различных категорий персонала, функциональных и квалификационных групп формируется свой специфический набор критериев и оценочных показателей, наиболее значимых для соответствующего вида деятельности.

В процессе оценочной деятельности необходимо четко определить:

- кого оценивать: какие группы с точки зрения однородности выполняемых функций подразделений, весь персонал (руководители, сотрудники, научно-технический персонал.)
- что является объектом оценки: результаты труда, профессиональные навыки, личные качества/способности
- виды оценки: текущая (аттестация, квалификационный экзамен); оценка, проводимая при назначении на должность или должностном перемещении
- подходы: формализованные (анкетирование, тестирование в форме оценочных листов или аттестационных листов), неформализованные (собеседование, групповая дискуссия, наблюдение)
- с помощью каких критериев и методов:

*Основные критерии* – профессиональные (знания, умения, опыт, квалификация), деловые (организованность, ответственность, инициативность, эффективность деятельности), морально-психологические (самооценка, честность, справедливость, психологическая устойчивость), интегральные (авторитет, состояние здоровья, общая культура, культура речи и мышления)

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

- кто оценивает: непосредственный руководитель, коллеги, подчиненные, самооценка, независимые эксперты

- каким образом на основе разнокачественных оценочных характеристик формируется комплексная оценка, которая используется при принятии решений по отбору или карьерному развитию
- каково распределение ролей при проведении оценки: что делает кадровая служба, что – руководитель структурных подразделений, что рядовые сотрудники, что члены комиссии
- какая требуется документация, какие сведения оглашаются, какие нет, как сотрудник может ознакомиться с этими документами и высказать свое согласие или несогласие.

### **Руководство эффективностью деятельности персонала.**

Руководство эффективностью деятельности персонала – такой подход, который направлен на достижение результатов организацией в целом, а также корпоративными единицами отделов и их служащими. Это означает понимание и управление эффективностью деятельности систематичным и интегрированным образом с целью обеспечения стандартов и задач организации в рамках согласованной системы. При этом, ***оценка эффективности деятельности*** отдельного служащего является фундаментальным элементом.

Оценка эффективности, как правило, базируется на человеческом заключении об эффективности деятельности отдельного индивида. При этом невозможно избежать субъективности человеческого заключения, что всегда создает проблему. В связи с этим возникают следующие вопросы:

- Что определяет эффективность деятельности?
- Кто определяет эффективность деятельности?
- Как определяется эффективность деятельности?
- Насколько надежно определение для обоснования последующего заключения?
- Какие для этого используются критерии (показатели)?

- Кто будет оценивать?
- Есть ли согласие по критериям и по определению успеха?
- Чье заключение будет окончательным?

Необходимо учитывать следующее - люди развиваются по-разному, при различных факторах, влияющих на развитие. В результате этого создается разница в отношении, стандартах, ценностях и ожиданиях, а отношение, ценности, стандарты и ожидания являются фундаментом, на котором базируется заключение. Данные индивидуальные различия могут привести к вариациям заключений тех, кто оценивает. Специалисты считают, что процесс оценки эффективности деятельности и качество заключения должны базироваться на систематизированном подходе, который включает в себя осознание происхождения и природы фундаментальной проблемы, а также понимания и приверженности тех, кто оценивает к одной и той же системе оценки. Базисом данной системы являются дискуссии, соглашения и определение ответов на следующие вопросы:

- Каковыми являются основные требования к эффективности работы?
- Что должен служащий продемонстрировать для подтверждения эффективности своей работы?
- Знает ли служащий об основных требованиях и согласен ли он с ними?
- Что служащий сделал на самом деле (свидетельство примеров работы)?
- Насколько весомыми являются свидетельства?
- О каком заключении это свидетельствует:
  - действительной эффективности?
  - что необходимо сделать?

Очень важно определить насколько открытой должна быть система. Эффективная система оценки предоставляет организации систематизированные средства оценки эффективности деятельности служащего и определяет их потребности в совершенствовании. Основными задачами при этом должны стать следующие:

- обеспечить последовательный и организованный метод пересмотра эффективности работы в прошлом и настоящем
- улучшить эффективность работы путем формирования положительного отношения к оценке эффективности деятельности служащих
- обеспечить средства для определения служащим задач по улучшению эффективности своей деятельности
- определить потребности в подготовке и совершенствовании с целью улучшения существующей и будущей эффективности
- мотивировать служащих
- создать систему коммуникации и качественные межличностные отношения

*Для служащего* оценка эффективности деятельности позволяет побеседовать с начальником и узнать его мнение, свидетельствует об успехе или необходимости обсудить препятствия, разочарования и проблемы эффективной работы, а также ожидания и поставленные перед служащим цели. Все это положительно влияет на служащего, так как свидетельствует о том, что его потребности признаются и для этого принимаются определенные меры. В ходе этого служащий получает совет и пожелание на будущее.

*Для руководителя* преимущества оценки эффективности позволяют определить несоответствия эффективности; узнать мнение служащих об их работе и факторах, воздействующих на эффективность и мотивацию; довести до служащего мнение об их эффективности, похвалить хорошую работу и поощрить улучшения; определить потребности в обучении и совершенствовании; улучшить коммуникации и развить тесные деловые отношения с каждым членом группы; прояснить и согласовать на будущее задачи эффективности; определить потенциал.

*Для организации* оценка эффективности деятельности служащего обеспечивает последовательный и организованный метод измерения оценки

эффективности; обеспечивает лучшее качество информации для принятия решений о продвижении по службе и возможность увеличить эффективность отдельного служащего путем определения четких задач; подчеркивает приоритеты; увеличивает мотивированность и приверженность служащих на благо организации в целом; развивает в организации более плодотворные деловые отношения и коммуникации внутри разных групп; определяет потенциал и потребности в подготовке на будущее, что оказывает непосредственное воздействие на корпоративные и индивидуальные успехи в выполнении задач организации по вопросам продвижения по службе и планирования замен.

Современные системы оценки эффективности работы являются полностью либо частично открытыми. Служащие знают о том, что входит в оценочные отчеты. Это имеет явные преимущества для обеспечения справедливости и возможности обсудить различия, а также возможность дополнительного пересмотра жалоб, если таковые возникают. Основными недостатками является возможность того, что составители отчетов могут быть менее открытыми, но последовательная, тщательная подготовка способствует искоренению или, по крайней мере, сведению к минимуму этого и других недостатков при оценке эффективности.

Система оценки эффективности деятельности пересматривается через определенные периоды времени для обеспечения динамики системы и соответствия текущим потребностям служащих и организации. Во многом эти задачи решает систематическая и регулярная обратная связь со служащими, устанавливаемая, как самим руководителем в ходе выполнения работы или по истечении сроков выполнения работы, так и менеджером, отвечающими за работу с персоналом. Обратная связь – комментарии, которые люди дают нам о себе, что помогает узнать больше о нас самих и повлиять на наше поведение по отношению к другим. Конструктивная обратная связь повышает самоосведомленность. Но необходимо учитывать, что обратная связь не всегда бывает позитивной. Тем не менее, даже

негативная обратная связь, правильно преподнесенная, может быть очень полезной.

Большинство служащих, да и руководителей/менеджеров предпочитает конструктивную обратную связь негативной. Многие считают, что лучше, когда есть хотя бы негативная обратная связь, чем полное отсутствие ее.

Обратную связь можно проводить в любой форме, но чаще всего используются анонимный опрос в виде анкет, индивидуальная беседа, журнал предложений.

Существует два типа конструктивной обратной связи. Первый тип – мотивационная обратная связь, которая должна поступать к руководителю/менеджеру или персоналу сразу же после выполнения работы. Многие служащие нуждаются в поощрении, в том, чтобы их хвалили. Другие используют такую обратную связь в качестве основы для размышлений с целью совершенствования своей деятельности и получения положительных отзывов. Все это в полной мере касается и руководителей/менеджеров, проводящих обратную связь для себя. В любом случае, человек, получающий мотивационную обратную связь, чувствует себя гораздо увереннее. Второй тип обратной связи - формативная обратная связь, которая тоже должна поступать сразу, но по мере осуществления работ, до выполнения задания. Цель такого типа обратной связи - помочь достижению более эффективного результата.

Для того, чтобы обратная связь получилась и использовалась, необходимо определить ряд требований и обязательно довести эти требования до сведения служащих. Обратная связь должна быть:

- искренней
- конкретной
- больше описательной, чем оценочной
- персональной, нацеленной на одного человека
- передаваться непосредственно
- сконцентрирована на хорошо продуманных вопросах

- выражена понятным для служащего способом

При этом действуют два закона:

- Не надо защищаться
- Не надо, чтобы защищали

Служащий должен помнить, то, что сказал руководитель, сказано для него, потому что ему хотели дать хороший совет, который ему может понадобиться в будущем. Когда служащий получает обратную связь, это помогает:

- Слушать, а не немедленно отрицать или спорить с этим
- Удостовериться в том, что было сказано
- Спросить других
- Определить в каком типе обратной связи есть потребность в данный момент - мотивационном или формативном, а чаще всего и в том и другом.
- Решить, что он будет делать с результатами обратной связи.

Все эти моменты можно отнести и к проводящему для себя обратную связь руководителю.

Очень важно поблагодарить за обратную связь. Служащему, да и руководителю/менеджеру очень полезно мнение других, а для человека может быть не легко дать обратную связь. Когда руководитель предоставляет обратную связь, необходимо как можно скорее попытаться представить мотивационную обратную связь. Она должна быть предельно конкретная и искренняя. Перед тем как служащий каждый раз пытается выполнить это задание, руководитель должен представить формативную обратную связь (как улучшить результаты в данный момент). Эта обратная связь также должна быть конкретной и полезной, фокусируясь на некоторых конкретных моментах. В целом, обратная связь приводит к результату в случае индивидуального, открытого, позитивного и искреннего общения между руководителем и служащими. Как и любое мастерство, это достигается посредством практики.



### Оценка должности.

Оценка деятельности персонала тесным образом связана также с оценкой должности. Самая простая оценка должности основана на методе сравнений. На практике точные границы различий должностей можно устанавливать 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. Для таких целей используется метод фактора работы. В этом случае должность оценивают в трех аспектах:

- необходимость выполнения соответствующих работ и решения задач
- требуемые качества исполнителей работ
- степень ответственности и подотчетности (право и обязанность)

Наиболее интересным методом оценки должности является метод контрольного срока использования полномочий. В этом случае критерием оценки выступает наиболее длительный период времени, который должен пройти прежде, чем станет известно, правильно ли были использованы полномочия. Чем больше контрольный срок, тем выше должность.

Применение метода испытательного срока для управленческих должностей отличается следующим:

- 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.

### **Раздел 6. Эффективное распределение обязанностей.**

Подлинное распределение обязанностей является ключом к управлению ростом организации и может проводиться при любом стиле руководства.

Эффективное распределение обязанностей зависит от трех основных факторов: четкая постановка задач, доверие и контроль. Большая часть описания и анализа работы содержат в себе ясную постановку задач. Наиболее приемлемым описанием работы часто становится исчерпывающий список всех целей, которые необходимо достигнуть. Фактически описание и анализ работы, а также описание должности – результат эффективного анализа потребности в различных или конкретных видах деятельности. Цель такого анализа – обеспечить эффективность и исключить возможность перегрузки постановкой четко сформулированных задач. Имея перед собой набор четко сформулированных задач и целей для каждого вида деятельности, руководитель в состоянии контролировать организацию в ключевых областях. При этом нет необходимости в личном ежедневном контроле и участии, то есть, возникает возможность контролировать результаты того, что делают работники, а не то, как они это делают. Сменив ежедневный контроль на наблюдение, производимое один или два раза в неделю, руководитель сможет лучше контролировать свое собственное время, высвобождая себя для стратегического планирования. Но вся эта система должна строиться на доверии, на уверенности, что люди, получившие власть и влияние в ходе правильного распределения обязанностей и ответственности между сотрудниками, способны справиться. В этом заключается главная цель процесса делегирования полномочий, который способствует мотивированию персонала, ориентируя его на постоянное развитие.

*Делегирование полномочий* – процесс передачи человеку права на принятие решений, который включает в себя также распределение функций, возложение ответственности за решения, создание ответственности за результат. Впервые данная модель стала применяться в Германии тридцать лет назад.

Делегирование полномочий высвобождает время руководителя, улучшает процесс принятия решений, ускоряя его, так как нередко люди на местах

лучше знают ситуацию, что исключает необходимость участия верхних уровней. Этот процесс развивает подчиненных, повышает заинтересованность сотрудников в стремлении повыситься в должности, улучшает взаимоотношения руководства и подчиненных.

Процесс делегирования полномочий включает в себя следующие этапы и во многом объединяет процесс оценки персонала, его деятельности и процесс оценки должности:

1. Определяется цель
2. Определяется, кто будет нести ответственность за выполнение этой цели
3. Определяется, какая власть потребуется данному человеку, и как она будет устанавливаться
4. Определяется, когда этот человек должен отчитываться, перед кем, а также в какой форме
5. Определяется, сколько денег он может тратить, не имея разрешения
6. Определяется, к кому он может обращаться за помощью
7. Определяется, какие приказы он может издавать и кому
8. Определяется, какую дисциплинарную власть имеет при делегировании
9. Определяется продолжительность полномочий

Значительно облегчает процесс делегирования полномочий осознание руководителем необходимости этого, а также ясное представление того, какие работники могут делать ту или иную работу за руководителя в данный момент и особенно в будущем. При этом, мало задать цель и распространить компетенцию для выполнения этой цели на подчиненных, но необходим также свобода действий для достижения цели.

Успех делегирования полномочий, во многом, зависит от проявления следующих факторов (в основе определения данных факторов лежит процесс оценки деятельности персонала):

- Руководитель выбрал нужного человека

- Руководитель не раздумывает, что выбранный им человек решит данный вопрос лучше него, внося вклад в общую задачу
- Руководитель уведомляет выбранного человека о назначении
- Руководитель информирует и согласует сроки выполнения задания
- Выбранный человек имеет возможность руководить, развивать уверенность в своих подчиненных.
- Выбранному человеку предоставляется свобода действий
- На выбранного человека возлагается ответственность
- Исполнение выбранным человеком своих обязанностей планируется так, чтобы возможная ошибка не вызвала последствий
- Учитываются недостатки выбранного человека
- Руководитель постоянно пересматривает позиции делегирования

При делегировании полномочий часто возникают проблемы следующего характера:

- нежелание руководящего работника расставаться хотя бы с частью власти, так как передача некоторых прав и полномочий подчиненному означает передачу части собственной власти
- недоверие по отношению к подчиненным
- ощущение незаменимости со стороны руководителя
- передаются права и полномочия, но вся ответственность за исполнение может быть оставлена за лицом, которое осуществило передачу этих прав и полномочий, то есть за руководителем
- вместо передачи прав и полномочий нередко передаются обязанности или происходит освобождение от рутинной работы или делегирование дубликата работы

При делегировании также возможны следующие ошибки:

- чрезмерная передача прав и полномочий, которые приходится возвращать
- передача ответственности без свободы действий

- передача ответственности до принятия решения о назначении
- передача прав и полномочий до предварительной проверки человека, что приводит, как правило, к неудаче
- передача полномочий, а затем – частая проверка человека
- частая критика, которая приводит к тому, что человек вынужден за решениями обращаться к старшему по должности
- предоставление недостаточного объема информации со стороны руководителя

Часто при делегировании полномочий некоторые люди начинают вырабатывать собственный, самостоятельный путь. Руководящий работник должен внимательно относиться к этому и определить, насколько допустим такой путь подчиненного, так как выбранный работник может приложить максимум усилий для независимых действий. С другой стороны, может возникнуть ситуация, когда выбранный работник осторожничает, избегая принимать решения, так как боится сделать ошибку и не желает критики.

## **Раздел 7. Мотивирование деятельности персонала**

### **Мотивация как постоянный и переменный фактор**

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

Мотивация – движущая сила, которая определяет направление и скорость энергии индивидуума. Нередко, это – причина, почему индивидуум старается достигнуть некоторых целей наперекор другим. Мотивация действует обычно как постоянный фактор - персональные побуждения индивидуума, и как переменный фактор – конкретная ситуация, в которой оказывается индивидуум. Например, у личности может быть желание выиграть (постоянная мотивация – побуждение), но она может быть полностью лишена желания участвовать в данном виде соревнования(ее ситуация). Футболист профессионал, играя с сыном, подавляет в себе природное желание победить, так как он хочет поддержать уверенность в ребенке.

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

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

- удовлетворенность работой
- верность организации
- зарплата
- личные связи в организации
- возможность сделать карьеру
- обучение

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

- неуверенность в своих возможностях
- высокий уровень безработицы
- боязнь перемен
- малый спрос на профессию

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

- ясное понимание того, чего от него хотят
- вознаграждение усилий
- признание достижений
- удовлетворение достижениями

С точки зрения руководителя, мотивирование должно «заставлять» служащих выполнять их работу и выполнять ее хорошо. Основной задачей руководства и является то, чтобы сделать персонал довольным, удовлетворенным или хорошо настроенным по отношению к организации и начальнику. Мотивация каждого сотрудника идет изнутри и является вполне естественной. Это процесс, в ходе которого сотрудник лично выбирает, что лучше или не самое плохое для него, и затем он выражает данный выбор своими действиями через свое поведение.

Когда сотрудника пытаются заставить что-то сделать, то есть, когда сотрудника мотивируют с помощью добавления к его выбору преимуществ, то в целом, хотят повлиять на вероятность того, что сотрудник сделает конкретный выбор, тот, который необходим. Можно укрепить данную мотивацию, но нельзя создать или разрушить, или откорректировать. Это связано с тем, что человек, в основном, сам себя мотивирует личными целями, которые могут быть долгосрочными и зачастую неизвестны руководству, и ведет себя в соответствии с собственными представлениями о том, что он есть и какова его роль. Поэтому, понимание мотивации персонала – далеко не простая задача для руководителя. Часто трудно понять собственные процессы мотивации, не говоря уже о процессах мотивации других. Нередко у человека вырабатывается собственное восприятие самого себя, концепция себя, что является главным фактором, влияющим на поведение человека в конкретной ситуации.

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

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

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



сочетании с внутренними мотивами обеспечивают наиболее эффективные результаты.

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

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

- определение того, какие действия/бездействие служащего или группы отрицательно сказываются на работе/выполнении задания
- выявление серьезности проблемы для определения необходимого времени по устранению и приложения необходимых усилий
- выявление причин проблем с выполнением работы/задания:
  - отсутствие знаний и способностей, необходимых для выполнения задания
  - отсутствие необходимой информации, касающейся данного задания
  - неинтересное задание
  - нет определенных требований со стороны руководства
  - отсутствие признания добросовестной и эффективной работы по выполнению задания со стороны руководства
  - плохие рабочие условия

- составление списка мер по улучшению ситуации:
  - убедиться в том, что персонал знает о целях и требуемых стандартах
  - обеспечить, если это необходимо, дополнительную подготовку персонала
  - упростить задачу, если это необходимо, для ее соответствия знаниям и способностям служащего
  - переделать задачу для того, чтобы она создавала в служащих чувство удовлетворенности
  - поощрять добросовестную и эффективную работу по выполнению задания
  - применять санкции против тех, кто плохо работает при выполнении задания
  - создать или улучшить условия
  - подумать над тем, можно ли было предотвратить проблему, кто мог и должен был это сделать, что необходимо сделать для предотвращения таких проблем в будущем

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

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

### **Способа мотивации**

Поощрение чувства сопричастности/принадлежности помогает работнику осознать себя личностью в организации. Обычно этого добиваются руководители, ориентированные на работника. Но нельзя

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

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

Подбор работы под исполнителя. Некоторые человеческие потребности – потребность в успехе или признании, по мере их удовлетворения возрастают все больше. Поэтому рекомендуется публично хвалить кого-то за успешно сделанную работу. К публичной критике обычно прибегают тогда, когда хотят сделать данный пример назидательным. При описании задач для каждого сотрудника в ходе выполнения задания во внимание берутся, как правило, его сильные и слабые стороны. Формула успеха должна быть заложена в саму постановку задач, так как необходимо сделать так, чтобы работник просто не смог потерпеть неудачу. Чтобы выяснить все стремления своих работников к работе необходимо

регулярно проводить совещания, позволяющие отслеживать динамику производительности и нейтрализовать жалобы и недовольства. Каждый управляющий должен также проводить свои совещания. Если проблема заключается в недостатке способностей и умении работников, то обычно выбирают один из трех вариантов:

- упрощают задачу
- проводят дополнительную подготовку
- понижают в должности или увольняют

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

- определить, почему производительность данного работника оказалась ниже той, которую от него ждут, то есть необходимо соотнести задачи, стоящие перед ним с его способностями и представлениями о работе руководства, а также критериями роста производительности
- провести совещание, где будет пересматриваться содержание деятельности работника. Такое совещание может проходить либо в неформальной, товарищеской атмосфере, либо наоборот – соответствовать первому этапу процесса

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

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

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

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

руководитель должен быть уверен, что эти усилия, как минимум, покрывают его затраты на выплату премий.

### **Раздел 8. Контроль деятельности персонала.**

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

Эффективность контроля зависит от соблюдения определенных требований:

- регулярность
- непрерывность (предварительный, текущий, итоговый – повторение цикла)
- своевременность
- систематичность
- тщательность
- объективность
- оперативность
- действенность
- формирование личной ответственности и дисциплины
- всеобщность
- неотъемлемая часть должностных обязанностей

- разнообразность характера: проверка, письменный отчет, контрольный журнал, картотека, совещание, заседание

Сформулировав цели и задачи для каждой области деятельности в организации, и, удостоверившись, что все работники знают свои обязанности, руководитель уже создает систему контроля и управления самой организации. Процедурная сторона системы будет заключаться в проведении *регулярных совещаний* с руководителями всех отделов, согласно организационной схеме. Их обязанности также будут заключаться в проведении регулярных совещаний со своими подчиненными для проверки производительности, решения возникших проблем и постановки ближайших задач.

Именно система контроля является ядром организационной структуры. Руководитель может пользоваться самой искренней поддержкой и участием со стороны своих работников и создать в организации самую теплую атмосферу, однако, не имея контроля, он не обладает ни реальной системой, ни реальной властью, ни реальным руководством. Для того, чтобы система распределения обязанностей работала должным образом, руководителю необходимо создать систему проверок, чтобы быть всегда хорошо информированным об основных событиях, происходящих в организации. Другими словами, сотрудникам отдается реальная власть в определенных областях, но лишь в обмен на четкую ответственность, которая, помимо всего прочего, включает в себя обязанность держать руководителя в курсе событий.

Точно также, люди, которым руководитель делегирует полномочия, должны быть уверены в том, что они получают полную информацию обо всем, что происходит в их области деятельности. Если руководитель принимает какое-то решение самостоятельно или, проконсультировавшись с управляющими или заведующими отделами, то управляющий или заведующий отделом должен гарантировать руководителю, что решение будет выполнено. Таким образом, это



динамичный процесс, посредством которого заведующие отделами и управляющие контролируют действия работников в своих отделениях для того, чтобы убедиться в том, что они выполняют свои обязанности на должном уровне и готовы к новым заданиям. На регулярных совещаниях заведующие отделами или управляющие делами должны сообщать руководителю об успехах и проблемах работников в отделах.

Руководитель узнает о результатах, которые принесли принятые им решения, контактируя со своими заведующими отделами или управляющими, что дает необходимую информацию для успешного принятия новых решений. Этот процесс должен постоянно повторяться. Если руководитель решил присоединиться к одному из своих управляющих, чтобы своими глазами увидеть, как выполняются его решения, то он должен предупредить об этом заранее, тем более нельзя критиковать заведующего отделом или управляющего в присутствии его работников. Со стороны это не должно выглядеть так, что руководитель подменяет заведующего отделом или управляющего, чтобы не подорвать авторитет этого управляющего или заведующего отделом.

Для того, чтобы контроль проходил гладко, регулярные совещания должны преследовать реальные цели. Руководитель должен определять повестку дня, консультируясь с управляющими, поскольку они больше связаны с ежедневными, рутинными проблемами и действительно знают, какие решения необходимо принять в первую очередь. Регулярные совещания следует проводить всегда в одном и том же месте и придерживаться при этой одной и той же формы, в свободное от ведения дел время. Руководитель должен регулярно председательствовать на таких совещаниях, а заведующими отделами или управляющие должны председательствовать на своих совещаниях по отделам. Нередко сама система управления зависит от эффективности таких совещаний. Руководитель может быть уверен в успешности проведения такого совещания, если ответил «да» на все следующие вопросы:

1. Цели и задачи совещания были сформулированы заранее?
2. Повестка дня была согласована заранее со всеми ведущими участниками совещания?
3. Все участники совещания получили необходимые подготовительные документы и информацию?
4. Место проведения совещания является подходящим для этой цели, удобным, защищенным от внешних помех?
5. Руководитель проводит совещание уверенно и твердо, не давая разгореться спорам, сводя к минимуму реплики с мест и настаивая на последовательном рассмотрении всех пунктов повестки дня?
6. Совещание четко запротоколировано?
7. В конце совещания были четко определены вопросы, по которым принимались решения и назначены ответственные за их выполнение?

Если руководитель хочет, чтобы поставленные цели и задачи соответствовали реальности, он должен привлекать к участию в постановке задач тех работников, которым в будущем предстоит их выполнять. Вклад сотрудников в постановку задачи обычно проходит через совещания по отделам. Постановка цели или долгосрочных задач вызывает у сотрудников чувство целеустремленности, а также дает работникам представление о том, каким руководитель видит будущее организации. При этом они узнают также, какие умения и способности от них требуются, и какие варианты карьеры предложит им организация. Постановка краткосрочных задач поможет сделать контроль реальным и создаст определенный стандарт, относительно которого можно измерять производительность. Для того, чтобы задачи соответствовали реальным требованиям и условиям, их лучше соизмерять с последними показателями производительности или, отталкиваясь от уровня

производительности других родственных по деятельности подразделений и организаций.

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

Прогрессивный контроль осуществляется в соответствии со следующими этапами:

1. Устное замечание (за первое или незначительное нарушение)
2. Письменное замечание (за более серьезное или вторичное нарушение)
3. Временное увольнение без заработной платы (за частые нарушения)
4. Увольнение

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

1. Устное замечание с обсуждением нарушения и напоминанием о важности следования правилам, высказыванием уверенности, что больше обсуждать это не придется
2. Письменное замечание с моментами беседы и высказыванием уверенности в желании сотрудника исправиться в будущем
3. Однодневный отпуск с оплатой для размышлений
4. Увольнение

Негативный контроль – запреты и санкции:

1. замечание
2. выговор
3. строгий выговор
4. увольнение

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

- работники должны знать свои обязанности, границы ответственности и требования к производительности, которые от них ожидают
- они должны быть предупреждены о том, что производительность их труда недостаточна и, в чем заключается ее недостаточность
- за исключением действительно серьезных нарушений, предупрежденному работнику должна быть дана возможность исправиться или оправдаться
- если руководитель решил, что работник должен быть наказан, то он должен убедиться, что такой руководитель понимает суть обвинений руководителя и, что у него есть аргументы в свою защиту
- решение наказать работника должно выглядеть совершенно справедливым и оставлять возможность апелляции, тем более это важно для сохранения хороших отношений с остальными работниками
- наказание должно соответствовать сути поступка

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

своих действиях. Помимо юридических вопросов руководитель должен принимать во внимание то воздействие, которое случаи увольнения или наказания оказывают на остальных работников и на самого руководителя. Если уволенный работник не является неформальным лидером или личностью, особенно популярной среди остальных работников, то данное событие вряд ли окажет разрушительное действие на персонал. Если действия руководителя выглядели справедливыми и, если у руководителя была достаточно веская причина, объясняющая каждый шаг, то такой руководитель получит поддержку со стороны своих работников.

## **Раздел 9. Модели поведения руководителей, типы руководителей, стили руководства персоналом.**

### **Функции руководителя.**

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

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

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

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

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

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

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

Компетентность управленческих решений и отношений часто рассматривают в связи со способностью влиять на сотрудников, чтобы побудить мотивацию или заставить, контролируя, работать на организацию. Наряду с мотивацией и контролем важен также фактор наделения полномочиями и разделение полномочий.

Понятие руководителя-лидера связано со всеми направлениями менеджмента – ситуационным, конфликтным, кризисным, стратегическим, инновационным, финансовым, проектным, инвестиционным. В то же время, природа лидерства наиболее тесно связана с менеджментом персонала. Она смыкается с феноменом руководства организации, необходимостью активизации и развития персонала. Прежде всего, правильное понимание лидерства состоит в том, чтобы действовать в соответствии с миссией организации, для достижения ее целей. Приоритеты зависят от ситуационных факторов.

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

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

#### Природа лидерства.

*Лидер на основе:*

- власти, силы (должности) как средства принуждения, материальной зависимости, обладания особой информацией
- лидерского поведения через координацию, мотивацию, критику, убеждение
- технику групповой работы по достижению целей
- межличностного влияния
- достижения согласия между членами группы
- центр всей деятельности группы

*Лидерство* - лидирующая позиция человека некоторое время. Поэтому данное понятие применимо и к персоналу. *Лидер* – тот, кто занимает неоднократно лидирующую позицию и находится в ней достаточно долго.

#### Концепции лидерства:

- теория качеств *лидера*
- ситуационная теория (*ситуация, группа, задача*)
- личностно-ситуационная теория (*группа*)
- теория «кредита доверия» (*ситуация, последователи*)
- теория случайностей (*задача*)

#### **Модели поведения руководителей.**

Модель стимулирующего поведения или социо - эмоциональный специалист(Y). Такое поведение нацелено на стимулирование членов организации на принятие поставленных целей, на выполнение лежащих перед ними задач и на поддержание в коллективе состояния гармонии и

удовлетворенности. Руководитель, получивший высокую оценку по стимулирующей модели, ориентирован на членов организации. Он проявляет заботу и оказывает им внимание, поощряет личную инициативу и хорошую работу, подчеркивает важность согласия в личных взаимоотношениях. Такой руководитель легко доступен, общителен, поощряет участие членов коллектива в рабочих собраниях, постановке целей, выработке планов. Он способен передать определенные задачи и ответственность нижнему уровню организации.

Модель руководящего поведения или специалист, нацеленный на задачу (X). Руководитель с таким типом поведения нацелен на определение способов и средств, а также координирование деятельности членов организации. Такой руководитель ориентирован на задачи, стоящие перед коллективом, большое внимание он уделяет этапам планирования и исполнения. Он проверяет новые идеи на членах своей организации, проясняет перед членами коллектива свою позицию и убеждается в том, что его роль понятна каждому. Такой руководитель требует, чтобы при выполнении любой задачи использовались бы стандартные методики, поддерживает определенные стандарты работы, подчеркивает важность должностной инструкции и оценки личного вклада.

Таким образом, две модели поведения руководителей: «социо - эмоциональный специалист» и «специалист, нацеленный на задачу», дополняют друг друга. В соответствии с этим, выделяют руководителей демократического и авторитарного типа.

Демократический руководитель стремится к тому, чтобы расширить ответственность каждого и укрепить личные отношения в коллективе, обеспечив при этом максимальное участие каждого члена в деятельности коллектива и в определении целей организации. При поощрении или критике он исходит из фактора объективности, приводя факты в защиту своей аргументации. Авторитарный руководитель стремится к тому, чтобы самому определять политику и цели, а также последовательность



этапов выполнения целей организации. Он определяет деятельность каждого и способы осуществления этой деятельности. Такой руководитель «субъективен», критикуя и поощряя членов коллектива. В его руках находится судьба каждого человека.

### **Стили управления.**

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

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

#### Варианты:

- коммуникационный: сотрудники могут выразить мнение, но должны следовать распоряжениям
- консультативный: руководитель вызывает сотрудников на дискуссию и слушает, в конце дискуссии сам принимает решение
- совместное решение: обсуждаются проблемы или возможности с работниками, вместе приходят к единому решению
- автономный: сотрудники решают сами без задания ограничений, контроль и ответственность остаются за руководителем

Авторитарный стиль. Рекомендуется при выполнении рутинных, повторяющихся задачах менее квалифицированными сотрудниками, в кризисной ситуации, при централизованной системе управления и

распределении ресурсов. Единоличное, централизованное проявление властной воли формального лидера

Варианты:

- абсолютно диктаторский (властный): сотрудники следуют строгим единоличным приказам под угрозой санкций
- автократический: руководитель имеет аппарат для власти
- бюрократический: авторитет руководителя обусловлен его формальным положением лидера, все подчинено правилам, инструкциям, положениям
- покровительственный: руководитель сам принимает решения, но пытается внушить эти решения всей команде
- патриархальный: руководитель решает с помощью авторитета «главы семьи», сотрудники подчиняются на основе неограниченного доверия
- благосклонный: авторитет руководителя основан на его личных положительных качествах, в которые верят сотрудники

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

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

Приведенная выше классификация стилей определяет степень участия сотрудников в подготовке и принятии решений.

Некоторые специалисты считают, что стиль руководства и управления данного конкретного руководителя всегда и при всех обстоятельствах остается одним и тем же, хотя формы проявления соотношения

единоначалия и коллективности, то есть руководящего начала, могут быть разные. Все зависит от того, какие качества доминируют, каков характер личности руководителя и как они преломляются через призму стоящих перед коллективом задач. Активность лидера всегда проявляется в конкретной ситуации. Говоря о ситуации необходимо иметь в виду:

- особенности сотрудников (образование, потребности, компетентность)
- особенности решаемых задач (характер, плановость, сроки)
- организационные условия (структура, неформальные связи)
- условия окружающей среды (политика, экономика)

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

- одиночка (P---): такой руководитель первый приходит и последний уходит с работы, он всегда занят, сотрудники для него – рабы, не признает необходимость обучения персонала, редко проводит или не проводит вообще совещания, у него нет плана работы и перспектив развития.
- бюрократ (-A--): приходит и уходит по расписанию, сотрудники никак не мотивированы, процесс обучения для него – действия по правилам, совещания также проходят строго по расписанию, вся деятельность организации производится по предписанным нормам.
- подстрекатель (--E-): нет четкого расписания, стол завален бумагами, сотрудники перегружены, совещания проводятся

время от времени, вся деятельность сфокусирована на новые идеи, очень часто меняются приоритеты, такое чувство как организация отсутствует.

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

У всех этих неэффективных руководителей отсутствует одна или более управленческих ролей в коде **РАЕI**. В то же время, он отмечает, что *созидающая – Р, административная – А, предпринимательская – Е и интегрирующая – I* роли являются необходимыми для эффективного управления. Но такой тип руководителя можно найти только в идеале или в учебниках. Адизас считает, что каждая из этих четырех управленческих ролей составляет основу и необходимую часть хорошего управленческого стиля, но не является достаточной лишь сама по себе. Руководителю следует быть выдающимся человеком в исполнении одной или более ролей, но не исключать и другие. Например, созидательный руководитель должен иметь код Раеі, администрирующий – рАеі, предприимчивый – раЕі, интегрирующий – раеI. Стили типа Р---, -А--, --Е-, ---I нефункциональны не потому, что высвечивается только одна роль, в следствие того, что другие роли вообще отсутствуют.

Адизас также считает, что руководителю необходимы девять характеристик, если он намерен быть членом команды – группы:

1. Он способен исполнять все четыре управленческие роли, хотя может особо не преуспеть одновременно во всех четырех. Он должен быть превосходен, по крайней мере, в одной роли и соответствовать требованиям других, то есть, у него не должно быть ни одного тире в коде РАЕI.
2. Он знает свои собственные сильные и слабые стороны.

3. Он доступен своему социальному окружению и имеет обратную связь с другими для того, чтобы определить - кто он, осознавая, что о нем судят по делам.
4. У него сбалансированный взгляд на себя.
5. Он не пытается скрыть реального себя, по крайней мере, на данный момент.
6. Он может идентифицировать превосходную деятельность других, даже в тех ролях, которые сам исполняет не очень хорошо.
7. Он считается с мнением других даже в тех обстоятельствах, когда их суждения вероятно лучше, чем его собственное.
8. Он может разрешать конфликты, которые неизбежно возникают, когда людям с различными потребностями и стилями приходится работать вместе и создавать эффективный управленческий комплекс.
9. Он создает обучающую среду.

Таким образом, руководитель/менеджер должен создать группу, команду, которую он возглавит. В процессе этого он должен создавать менеджеров или руководителей для будущего руководства и управления организацией. Правда в этом может заключаться опасность для него самого. Способный молодой человек может сделать менеджеру/ руководителю хорошую репутацию, внести свою лепту в эффективную работу отдела, но он, вероятно, будет уже готов для продвижения по службе прежде, чем будет иметься какая-то вакансия. В то же время, такой молодой человек может оказаться умнее, эрудированнее, современной, чем его руководитель. Первоклассный молодой человек с хорошими задатками может выглядеть как конкурент для своего начальника и для отделов. Он может оказаться созревшим для выполнения работы начальника, руководителя, слишком хорошим для своего начальника, чтобы начальник управлял им и для других, чтобы подчиняться. Поэтому часто руководители

предпочитают выбрать и готовить менее блестящего, но более послушного. Для человека, имеющего власть, довольно легко препятствовать развитию своих подчиненных путем принятия всех решений единолично, проявляя нетерпимость к критике, проваливая на корню новых идей, устанавливая невыполнимые нормы, удерживая информацию в секрете, приписывая себе всех заслуг, перекладывая вину на других.

Руководитель, который серьезно относится к своим обязанностям, будет использовать стремление своих подчиненных копировать его, пытаться угодить ему. Поэтому он просто должен показать им пример хорошего видения дела, проявляя интерес к фактам, нахождению оптимального решения проблемы, объективному мышлению, правильному определению цели, конечному результату принятых решений, людям, затратам, адекватному планированию и прогнозированию, оценке результатов деятельности подчиненных, поддерживанию людей в курсе дела всей организации.

По этой причине, наблюдать за руководителем, подражая ему и делая то, что, по мнению честолюбивых молодых людей понравится ему, является вполне естественным.

Специалисты считают, что при выстраивании своей команды или группы руководитель должен исходить из того, что любой член группы играет две роли. Доктор М.Белбин из Кембриджского научно - исследовательского центра промышленного обучения определяет эти роли так: ее/его собственная роль специалиста, например бухгалтера и специфическая роль в качестве участника группы. Он считает, что главное в группе – баланс характеров. Группа, составленная исключительно из умных и талантливых личностей, обычно терпит неудачу. Белбин выделяет в общей сложности восемь отдельных ролей:

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

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

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

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

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

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

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

*Завершитель.* Обеспечивает выполнение заданий к указанному сроку.

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

## **Упражнения, практические ситуации и тесты к курсу «Управление персоналом»**

### **Раздел 1. Концепция управления персоналом организации:**

**понятийный аппарат, теоретические и методологические основы.**

Упражнение 1: Обратная связь (предварительная оценка): Соотнести основные понятия концепции управления персоналом: организация, персонал, кадры, управление персоналом, руководство человеческими ресурсами, кадровая политика, кадровое администрирование.

Упражнение 2: анализ SWOT и модель специалиста (в зависимости от категории обучающихся, слушателей)

**Раздел 2. Политика организации и цели. Управление деятельностью персонала и Раздел 3. Цели, задачи, функции, принципы управления персоналом:** анализ двух практических ситуаций.

**Раздел 4. Планирование человеческих ресурсов:** анализ двух практических ситуаций.

Упражнение: Планирование карьеры: факторы карьерного роста, концепции карьеры, факторы отклонений в карьерном процессе.

**Раздел 5. Оценка персонала и его деятельности и Раздел 6. Эффективное распределение обязанностей:** анализ двух практических ситуаций

**Раздел 7. Мотивирование деятельности персонала и Раздел 8. Контроль деятельности персонала.**

Упражнение 1. Мотивирование персонала как постоянный и переменный фактор.

Упражнение 2. Мотивирование персонала с позиций персонала и с точки зрения руководителя.



**Раздел 9. Модели поведения руководителей, типы руководителей, стили руководства персоналом.**

Два теста, определяющие модели поведения руководителей: Руководство и лидерство

Тест (Адизас): Эффективное и неэффективное руководство. Тест: Идеальная группа по Белбину.

**Контрольные вопросы к курсу «Управление персоналом»**

1. Основные понятия концепции управления персоналом: организация, персонал, кадры, управление персоналом, руководство человеческими ресурсами, кадровая политика, кадровое администрирование.
2. Структура персонала. Линейные и функциональные руководители.
3. Пятиступенчатая модель роста организации по Л.Грейнеру
4. Пятиступенчатая модель Черчиля и Левиса. Теория факторов «незапланированного роста».
5. Этапы формирования концепции управления человеческими ресурсами.
6. Основные методологические подходы к управлению организацией и ее персоналом.
7. Стратегический и системный подходы к управлению персоналом.
8. Цели и задачи управления персоналом организации.
9. Функции и принципы управления персоналом организации.
10. Политика организации и цели. Управление деятельностью персонала.
11. Области планирования персонала и его деятельности. Основные этапы планирования персонала.
12. Факторы, влияющие и определяющие спрос на человеческие ресурсы. Характеристики спроса на кадры.
13. Прогнозирование предложения человеческих ресурсов.
14. Направления и разновидности маркетинга персонала.

15. Планирование карьеры: факторы карьерного роста, концепции карьеры, факторы отклонений в карьерном процессе.
16. Теория «Равных возможностей».
17. Отбор, профессиональный отбор, подбор персонала. Подбор должности.
18. Основные источники и методы найма и отбора
19. Критерии, программы и методы отбора.
20. Оценка персонала и его деятельности, оценка должности.
21. Критерии и методы оценки персонала.
22. Руководство эффективностью деятельности персонала
23. Эффективное распределение обязанностей. Делегирование полномочий как фактор развития персонала.
24. Делегирование полномочий с точки зрения оценки персонала и оценки должности.
25. Проблемы и ошибки при делегировании полномочий.
26. Мотивирование персонала: определение, способы, подходы.
27. Мотивирование как постоянный и переменный фактор.
28. Ежедневная практика мотивации.
29. Способы мотивации.
30. Контроль деятельности персонала: определение, виды, методы.
31. Позитивный, прогрессивный и негативный контроль.
32. Функции руководителя. Лидерство и деловая активность.
33. Модели поведения руководителей и типы руководителей.
34. Основные стили руководства и управления персоналом.
35. Эффективное и неэффективное руководство (Адизас).
36. Идеальная группа по Белбину.

## Литература:

1. Валовый Д.В. Социальный менеджмент, М., 1999.
2. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс, М., 1996.
3. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом, М., 1993.
4. Друкер П. Эффективный управляющий, М., 1994.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом, Н-Новгород, 1999.
6. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом, М., 1998.
7. Ильин Н.И., Лукманов И.Г., Управление проектами, Спб., 1996.
8. Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда, М., 1999.
9. Колышкин В.В. Практические основы управленческой деятельности, Новосибирск, 1996.
10. Кочеткова А. И., Психологические основы современного управления персоналом, М., 1999.
11. Марр Р., Управление персоналом в условиях рыночной экономики, М., 1997.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, М., 1994.
13. Менеджмент персонала 2000, Мн., 1998.
14. Менеджмент в России и за рубежом. Журнал.
15. Мэйтланд Я., Руководство по управлению персоналом, М., 1996.
16. Старобинский Э.Е., Как управлять персоналом, М., 1995.
17. Основы управления персоналом под редакцией Генкина Б.М., М., 1996
18. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации М., 1999.
19. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента, М., 1995.
20. Управление персоналом организации под редакцией А.Я. Кибанова, М., 1997.
21. Управление персоналом. Учебник, М., 1997.
22. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под. Ред. Т.Ю. Базарова, Б. Л. Еремина, М., 1998.

23. Управление персоналом. Журнал.
24. Человек и труд. Журнал.
25. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении, СПб, 1997.
26. Шекшня С.В. Управлением персонала современной организации, М., 1996.

**Учебное пособие по курсу «Управление персоналом».**

Подписано к печати 7.01.2002. Усл. печ. л. – 3,6

Тираж 300 экземпляров