

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

РАБОТА С МАЛЫМИ ГРУППАМИ

Направление подготовки (специальность) Экономика

Профиль образовательной программы Финансы и кредит

Форма обучения заочная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	3
1.1. Лекция 1 (2 часа). Трудовой коллектив как малая социальная группа и как объект управления.....	3
1.2. Лекция 2 (2 часа). Психологические основы управления персоналом.....	12
1.3. Лекция 3 (2 часа). Психология индивидуальной карьеры.....	34
1.4. Лекция 4 (2 часа). Подходы к мотивации персонала в малой группе.....	39
2. Методические указания по проведению практических занятий.....	48
2.1. Практическое занятие 1 (2 часа). Сущность и виды управленческих решений в условиях малой группы.....	48
2.2. Практическое занятие 2 (2 часа). Социально-психологические аспекты управленческой деятельности.....	48
2.3. Практическое занятие 3 (2 часа). Психологические основы управления персоналом.....	49
2.4. Практическое занятие 4 (2 часа). Руководитель и социально-психологический климат в малой группе.....	49
2.5. Практическое занятие 5 (2 часа). Подходы к мотивации персонала в малой группе.....	50

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Лекция № 1 (2 часа).

Тема: «Трудовой коллектив как малая социальная группа и как объект управления»

1.1.1. Вопросы лекции:

1. Коллектив как объект управления.
2. Развитие трудового коллектива.
3. Понятие «социально-психологический климат».
4. Факторы формирования социально-психологического климата.

1.1.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Коллектив как объект управления.

Слово «управление» мы слышим в самых различных ситуациях. Например, *«этот человек прекрасно управляет собой»*. А у А.С.Пушкина в «Евгении Онегине» старшая Ларина открыла для себя «искусство мужем управлять» и т.д.

Управление – особого рода человеческая деятельность руководящего, организаторского характера, осуществляемая в рамках коллективного труда.

Всякий совместный труд требует управления. Это значит, что управление является обязательным элементом любой коллективной деятельности людей. Не только в сфере производства, но и в непроизводственной сфере, охватывающей народное образование, подготовку специалистов науки, здравоохранения, культуры и т.д.

В многообразии видов деятельности, образующих организацию как целостную систему, можно выделить элементы системы и связи между ними. В качестве элементов выступают разновидности индивидуальной деятельности, а роль связей как структурных компонентов системы играют способы их сопряжения, т.е. специфические социально-психологические условия, в которых взаимодействуют работники, выполняющие смежные задачи.

Процесс управления понимается как целенаправленное информационное взаимодействие между субъектом и объектом управления с целью перевода объекта из одного состояния в другое или поддержание его в заданном состоянии при воздействии различных возмущений путем влияния субъекта на переменные параметры. Когда в качестве управления выступает коллектив, переменными параметрами могут быть: активизация, сплочение, ценностная ориентация, материальное и моральное стимулирование и т.д.

Объективные признаки существования коллектива:

1. Коллектив объединяет людей на решение задач социально полезных обществу.
2. Коллектив объединяет людей самим процессом деятельности. Поставленные цели достигаются только совместными усилиями, только в процессе кооперации и разделения труда.
3. Коллектив – это не спонтанно возникшая группа, а организация людей с органами управления и самоуправления.
4. Коллектив обладает следующими социально-психологическими характеристиками:
 - психологической направленностью на достижение социально значимых целей
 - высоким уровнем сплоченности, которая направлена на решение определенных задач не внутри группы, а вне ее
 - развитием деловых отношений общегруппового уровня

- самоорганизацией коллектива, т.е. способностью сохранять групповую целостность и высокую продуктивность в условиях дефицита руководства

Зрелый коллектив выполняет ряд важнейших социальных функций.

Системообразующей является трудовая функция, связанная с организацией и выполнением труда, направленного на осуществление стоящих перед организацией соответствующих задач.

Управленческая функция реализуется в различных формах участия в управлении, например, через своих представителей, общим собранием и т.п.

Функция контроля трудового коллектива проявляется как самоконтроль и контроль за деятельностью администрации. Люди, объединяясь в коллективе, реализуют и защитную функцию, отстаивая интересы отдельных членов коллектива, всей группы.

Не меньшее значение для успешной деятельности коллектива имеют организационная функция и функция взаимопомощи. Достаточно тесно с ними связана воспитательная функция, которая обусловливается качественным составом коллектива. Именно в коллективе совершенствуются не только необходимые профессиональные и деловые качества работника, но и многие его личностные качества.

Социально-бытовые функции коллектива определяются степенью удовлетворения настоящих и будущих потребностей его членов, обеспечивая при этом социальную справедливость распределения благ.

Функция саморегуляции способствует приспособляемости к постоянно меняющимся условиям жизнедеятельности, зависящим от своих потребностей, а также условий и требований социальной системы.

Политическая функция трудового коллектива связана с потребностью в надежности и перспективе, самоутверждении и свободе, вынуждает человека участвовать в организации и управлении обществом и таким образом защищать свои интересы, наиболее полно удовлетворяя свои потребности. Этой задаче служат общественные организации коллектива.

Нельзя, на наш взгляд, не остановиться и на хозяйственной функции, в результате осуществления которой у трудового коллектива появляется ряд обязанностей: забота об эффективном использовании предоставленной общественной собственности, о ее сохранении и увеличении, что формирует у людей чувство хозяина.

Мир пришел к осознанию факта невозможности эффективного управления, если, соблюдая интересы дела, игнорируются интересы работника.

Кроме целевых есть еще одна группа социально-психологических управленческих функций. Они направлены на формирование у коллектива таких социально-психологических состояний и свойств, которые необходимы для продуктивной работы, т.е. организация коллектива, его активизация, сплочение, совершенствование, развитие в нем самоуправления.

Понятие «организация» употребляется обычно в нескольких значениях. Как управленческая функция оно означает, во-первых, создание организации. Любая организация состоит из материально-вещественной основы и социального компонента – людей. Во-вторых, это еще и процесс организационной деятельности, сливающейся с понятием «управление».

Суть понятия «организация» включает наличие разумного согласования действий, обеспечивающего высокую результативность общих усилий. Разумеется, это не означает, что все члены коллектива должны думать и чувствовать одинаково. Полного единомыслия никогда не бывает. К этому и не надо стремиться.

Важной социально-психологической функцией является сплочение. Сплотить коллектив – это значит, выработать у него свойство сохранять свою целостность как самостоятельное объединение людей. Сплоченность зависит от того, в какой мере выражены у членов коллектива чувства, желания, стремления, установки, интересы, убеждения, что удерживают их вместе. Если члены коллектива тянутся друг к другу, хотят

вместе жить и работать, значит, у них есть сплоченность. При неудачах и трудностях сплоченная социальная группа консолидируется еще больше, для нее дестабилизирующие толчки не столь опасны. Поэтому она способна решать сообща самые сложные и трудные задачи.

В зависимости от того, какие факторы объединяют людей, можно выделить два вида сплоченности – организационную и межличностную. В первом случае консолидирующим фактором выступают различные аспекты жизнедеятельности в организации – цели и содержание работы, условия, характер организации и оплаты труда и т.д. Во втором случае человека привязывают к себе люди – симпатия и доверие к ним, уважение, любовь, дружба и другие формы человеческих отношений. Межличностные узы, составляющие основу сплоченности коллектива, складываются в ходе совместной деятельности и общения.

Центральной социально-психологической функцией является активизация. Она предполагает воздействие на мотивационную сферу работников с целью поддержания у них оптимального трудового напряжения. К стимулирующим средствам относятся поощрения и наказания; материальные и моральные стимулы; административные санкции; создание психологического климата, вызывающего стремление работать лучше; подбор заданий с учетом интересов и способностей работников и т.д. Важное средство стимулирования – высокое требование к качеству труда. В первую очередь оно выражается в строгом соблюдении зависимости между результатами работы и ее материальным и моральным вознаграждением.

Активизация не означает выжимание из работника последних сил, нагнетание непосильного напряжения ради сиюминутного успеха в ущерб его здоровью и интересам завтрашнего дня. Надо беречь силы членов коллектива и помнить о том, что ему предстоит трудиться многие годы. Только тогда можно активизировать человеческий фактор в организации.

Другая социально-психологическая функция управления – совершенствование. Совершенствование превратилось в одну из ведущих функций управления, обеспечивающих перманентное обновление и развитие организации. В связи с этим возникла проблема непрерывной профессиональной учебы кадров.

К числу социально-психологических функций относится также и развитие самоуправления в коллективе.

В отличие от управления, регулирующего жизнедеятельность организации извне («сверху»), самоуправление осуществляется «изнутри» действиями самих управляемых.

Участие в управлении коренным образом меняет психологию работника: у него рождается чувство хозяина. А это – великая сила, которая вызывает новую трудовую мотивацию, желание работать инициативно, активно, заставляет переживать успехи и неудачи коллективов как свои собственные. Поэтому сегодня нужны такие руководители, которые умеют активизировать процессы самоорганизации и самоуправления. Управление современной организацией будет успешным лишь при его органическом сочетании с самоуправлением.

Любой коллектив является разновидностью социальной группы.

Целевые функции, будучи основными, задают коллективу определенную структуру. В ней выделяются две подструктуры – деловая и социально-психологическая. Деловая подструктура «обслуживает» производственную функцию, выражающую потребности организации учебно-воспитательного процесса. Она складывается из делового взаимодействия, возникающего в ходе выполнения своих должностных обязанностей членами коллектива и руководителями организации. Эти взаимодействия по вертикали между руководимыми и руководителями носят преимущественно управленческий характер, а по горизонтали между членами коллектива – профессиональный и в меньшей степени управленческий. В деловой подструктуре

центральные позиции занимают руководители, наделенные административными полномочиями.

Социально-психологическая подструктура складывается из связей, имеющих психологическую природу. Они состоят из невидимых эмоциональных «нитей» – симпатий и антипатий, уважения, неуважения и других форм духовных связей, именуемых межличностными отношениями. В этой подструктуре позиции членов коллектива тоже не равны: одни пользуются большей любовью и уважением, т.е. имеют высокий социально-психологический статус, а другие обладают низким статусом. Бывают и «изолированные» члены коллектива, отвергаемые коллегами и руководителями.

Высокий социально-психологический статус дает человеку большую моральную власть – неформальный авторитет, открывающий возможность влиять на других людей. Члены коллектива, оказывающие преобладающее влияние на мысли, чувства и поступки других благодаря своему более высокому неформальному авторитету, называются лидерами. Авторитетными личностями и лидерами, как правило, становятся те, кто вносит наибольшую лепту в удовлетворение потребностей своих товарищей, борется за их интересы.

Коллектив хорошо управляется тогда, когда его деловая и социально-психологическая подструктуры совпадают или очень близки. Это значит, что руководители одновременно должны быть лидерами, пользоваться наибольшим неформальным авторитетом. Если же основными лидерами в организации являются рядовые члены коллектива, это может затруднить деятельность руководителей. Для успешного управления, как минимум, необходима поддержка администрации со стороны лидеров. Если же администрация тянет коллектив в одну сторону, а неформальные лидеры – в другую, не может быть продуктивной работы.

Нередко в коллективе бывают «отрицательные» лидеры, оказывающие на людей негативное влияние. В таких случаях возникает проблема их психологической изоляции от других путем развенчания их авторитетов в коллективе. Наличие «отрицательных» лидеров свидетельствует обычно о незрелости коллектива, его нравственном неблагополучии.

Поскольку коллектив выполняет и производственные, и социальные функции, то членов его оценивают не только по деловым качествам, но и по нравственно-коммуникативным, культурно-эстетическим и другим, столь нужным для удовлетворения духовных потребностей личности: отзывчивости, доброжелательности, милосердию и доброте, уважительности, скромности, общительности, широкой общей культуре, делающей людей интересными и привлекательными в общении. Там, где в члене коллектива видят только работника, нет настоящего коллектива, как нет его и там, где не в цене деловые качества.

Коллектив силен входящими в него личностями. Поэтому их свободное развитие, раскрытие всех их дарований – важнейшее условие создания полноценного коллектива. Но свобода не означает вседозволенности. Демократия, ответственность и дисциплина нерасторжимы. Слаженная совместная работа базируется на общих нормах, обязательных для выполнения всеми членами коллектива. Эти нормы устанавливаются демократическим путем с учетом принятых коллективом решений. Смысл участия людей в управлении как раз в том и состоит, чтобы нормы, регулирующие их поведение, вырабатывались сообща, выражали интересы всех – и самих членов коллектива, и общества в целом.

В социально-психологическом плане важным показателем успешности, гармонизирующей деятельность руководителей, выступает совершенство критериев оценки своих коллег: если они ценят друг в друге и деловые, и человеческие качества, если они выдвигают из своей среды конструктивных лидеров, помогающих хорошо работать и жить, то это значит, что коллектив управляется правильно.

Эффективность взаимодействия коллектива с его руководителями зависит от того, в какой мере их личность и поведение соответствуют ожиданиям, интересам и ценностным ориентациям членов коллектива.

Руководитель коллектива, который оправдывает добрые надежды членов коллектива или превосходит их, несомненно, будет иметь поддержку коллектива, высокий неформальный статус и шансы на успех в работе. Поэтому ему необходимо знать, какие качества и особенности его поведения члены коллектива ценят в нем больше всего, а какие – меньше. От этого зависит его способность прогнозировать и сознательно регулировать свои отношения с членами коллектива, находить взаимопонимание с ними.

Члены коллектива первостепенное значение придают таким качествам руководителя, как идейная убежденность, честность, справедливость, объективность, трудолюбие, любовь к людям, дисциплинированность и исполнительность. Весьма ценятся также требовательность к себе, самокритичность, тактичность и вежливость, профессионализм, мастерство, умение оказать помощь.

Большое значение придается организаторским качествам руководителя – требовательности, инициативе, изобретательности, его умению создавать в коллективе творческую атмосферу, выявлять и распространять передовой опыт, четко формулировать свои требования, систематически контролировать, спланировать коллектив, создавать здоровое общественное мнение, решать хозяйственные проблемы.

Необходимыми слагаемыми руководящей деятельности руководителя, определяющими коллективизм в работе, являются: умение создавать общественное мнение, советоваться с членами коллектива, доверять им, замечать в них положительное, незлопамятность и отходчивость и т.д.

Значимы и такие качества руководства, как: решительность и уверенность в себе; внешняя представительность; умение доверять людям; жизнерадостность и оптимизм. Если руководитель сумеет сплотить людей, создать в их среде здоровое ядро, за ним пойдут все члены коллектива. Уметь разобраться, заглянуть в душу, уметь его понять, разделить горе, удвоить радость – наиболее важные черты современного руководителя.

Различные социально-психологические процессы в коллективе осуществляют регулирующее воздействие разной направленности: они могут, например, не только способствовать внедрению новых организационных механизмов, но и оказывать тормозящее противодействие. Различают стихийные (спонтанные) и организованные социально-психологические процессы. Стихийные, самовозникающие развиваются в каждом коллективе, независимо от желания руководителя, а организованные – только при условии целенаправленного воздействия руководителя на коллектив.

К стихийным социально-психологическим процессам относятся:

- общение и взаимодействие между людьми
- формирование общественного мнения, групповых норм поведения
- формирование определенной системы взаимоотношений (по вертикали и по горизонтали)
- разделение социальных ролей, происхождение лидерства
- формирование определенного социально-психологического климата
- процесс адаптации новичков

К организационным социально-психологическим процессам относятся:

- периодическая постановка перед коллективом социально значимых задач: создание установки на совместную коллективную деятельность (подчеркивается, что цель может быть достигнута только совместно, коллективно)
- периодическое подведение итогов выполнения поставленных целей и задач, избегающее и парадной шумихи, и самобичевания, т.е. обзор недостатков не должен превалировать над успехами, так как неудачи разобщают людей

- организация постоянного общения и взаимодействия в коллективе, организация контактов между личностью и коллективом (собрания) и межличностных контактов (коллективные формы труда, совместная общественная деятельность)
- организация потока информации о жизни коллектива, его успехах, об отдельных людях, их трудовых достижениях (может быть, даже о значимых эпизодах личной жизни), что создаст атмосферу единой коллективной жизни, где каждый чувствует себя ее участником
- ориентация коллектива на содружество, сплоченность и взаимопомощь как на норму работы в коллективе
- развитие в коллективе общественной внепроизводственной жизни, так как ее многообразие дает больше возможностей для приобщения к ней всех членов коллектива, учитывая в то же время индивидуальные особенности каждого

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что коллектив представляет собой сложное социально-психологическое образование. С позиций управления коллектив выступает в качестве объекта управления.

Для оптимизации функционирования коллектива как объекта управления обратная связь, и ее воздействие имеет важное значение. Она информирует о выполнении, или, точнее, об эффекте воздействия директивной информации – указаний, распоряжений, приказов или заданной для исполнения программы. Вот почему, если в процессе управления нет обратной связи, то он не может быть реализован. Благодаря обратной связи, встречающейся в человеческих системах, обеспечивается взаимодействие между субъектом и объектом управления, осуществляется контакт между ними. Информация обратной связи способствует не только тому, что субъект управления принимает дополнительные меры для совершенствования объекта управления, но и сам объект управления на основе полученной информации также принимает меры по своему совершенствованию.

Информация обратной связи будет эффективна тогда, если она способствует активизации системы управления в целом и, в частности, вызовет большую организованность и активность объекта управления (исполнителей). Если после рассмотрения информации обратной связи не будет получено, при необходимости, новое управляющее воздействие и вся работа не поднимется на более высокий уровень, тогда, по существу, следует считать, что управление данной системой находится под угрозой срыва.

Осознанная непрерывная целенаправленная активизация коллектива способствует повышению эффективности его деятельности.

Вопрос № 2 Развитие трудового коллектива

По Г. Резнику процесс формирования трудового коллектива в общем случае складывается из трех этапов:

Первый этап - ориентационная стадия образуется трудовая общность, основу объединения которой составляют преимущественно формально-функциональные связи, носящие вынужденный, обусловленный технологией характер. Такие связи осуществляются главным образом в силу внешнего, административного давления, надзора и контроля ради получения вознаграждения за труд, как средства достижения личных целей, не имеющих отношения к главной цели организации. Такая трудовая общность еще не является трудовым коллективом и имеет место либо на начальной стадий

существования трудовой общности, либо в стадии ее кризиса и дезорганизации, когда она по тем или иным причинам распадается.

На данном этапе организатор коллектива — руководитель, от него исходят все требования.

На первом этапе в поведении людей преобладает индивидуализм. Они знакомятся друг с другом, наблюдают окружающих и демонстрируют им собственные возможности. Многие при этом занимают выжидательные позиции, избегают враждебности, наблюдают, анализируют. По истечении определенного времени и при известных управленческих усилиях трудовая общность может перейти на 2-й этап.

Второй этап — взаимадаптационная стадия. Отличается наличием сформировавшегося за это время устойчивого «ядра», способного оказывать влияние на других сотрудников, цели которых не совпадают с целями организации. Это «зародыш» будущего реального трудового коллектива, члены которого идентифицируют себя с организацией, воспринимают ее цели как свои собственные. На втором этапе происходит сближение людей, установление между ними необходимых контактов и формирование общих норм поведения, «цементирующих» коллектив, а также возникают попытки установления приоритетов и захвата власти.

Основная цель руководителя на этой стадии — максимально использовать возможности коллектива для решения тех задач, ради которых этот коллектив создается. Практически только теперь коллектив достигает определенного уровня своего развития как субъект воспитания, в результате чего и становится возможным целенаправленно использовать его в целях индивидуального развития каждого отдельного работника. В общей атмосфере доброжелательности по отношению к каждому члену коллектива, высокого уровня руководства, стимулирующего положительные стороны личности, коллектив становится средством развития социально важных качеств личности.

Третий этап — стадия консолидации (сплочения). На 3-м этапе, когда трудовая общность может быть названа трудовым коллективом (реальным), большинство ее членов разделяют цели организации, идентифицируют себя сданной общностью. На третьем этапе коллектив стабилизируется, формируются совместные цели и нормы, налаживается надежное сотрудничество, позволяющее получать гарантированные результаты.

В дальнейшем с ростом зрелости коллектива ему по плечу становятся все более сложные задачи, а доверие, существующее между людьми, хорошее знание ими друг друга в ряде случаев позволяют ему функционировать на принципах самоуправления.

Руководитель на этом этапе старается сплотить коллектив, дает четкие ориентации на достижение целей.

Теоретически возможен и 4-й этап, когда почти каждый член трудовой общности активно работает, сознательно способствуя достижению общеорганизационных целей. Однако это, скорее, идеал, к достижению которого должна стремиться служба управления персоналом как основной цели социального развития организации и кадровой политики ее руководства. Соотношение формальных общеорганизационных и личных целей трудовых общностей является определяющим, но не единственным показателем уровня развития трудового коллектива. Другими важными показателями этого уровня являются диапазон и объем функций, выполняемых трудовым коллективом наряду с основной производственной, экономической функцией. Трудовая общность, достигая состояния трудового коллектива, объединяет сотрудников организации не только в основной производственной деятельности, но и в деятельности, относящейся к другим сферам общественной жизни, предоставляя им возможность удовлетворять важные социальные потребности: в общении, участии в управлении организацией, в самовыражении и самосовершенствовании, в приобщении к культурным и духовным ценностям. Реальный трудовой коллектив, как правило, предоставляет, прежде всего, основной набор социальных услуг, составляющих так называемый социальный пакет. Важное отличие трудового коллектива от других менее развитых трудовых общностей — наличие в его

социальной структуре достаточно большого числа неформальных групп по интересам, в том числе непосредственно связанным с производственной деятельностью, таких, например, как общества (советы) по рационализации и изобретательству, кружки качества и т.п.

Вопрос № 3. Понятие «социально-психологический климат»

Благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом. Социально-психологический климат возникает спонтанно. Но хороший климат не является простым следствием провозглашенных девизов и усилий отдельных руководителей. Он представляет собой итог систематической воспитательной работы с членами коллектива, осуществление специальных мероприятий, направленных на организацию отношений между руководителями и подчиненными. Формирование и совершенствование социально-психологического климата – это постоянная практическая задача руководителей любого ранга. Создание благоприятного климата является делом не только ответственным, но и творческим, требующим знаний его природы и средств регулирования, умения предвидеть вероятные ситуации во взаимоотношениях членов коллектива. Формирование хорошего социально-психологического климата требует, особенно от руководителей и психологов, понимания психологии людей, их эмоционального состояния, настроения, душевных переживаний, волнений, отношений друг с другом.

В психологию понятие «климат» пришло из метеорологии и географии. Сейчас это установившееся понятие, которое характеризует невидимую, тонкую, деликатную, психологическую сторону взаимоотношений между людьми. В отечественной социальной психологии впервые термин «психологический климат» использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы. Одним из первых раскрыл содержание социально-психологического климата В.М. Шепель. Психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Он считал, что климат отношений между людьми состоит из трех климатических зон. Первая климатическая зона – социальный климат, который определяется тем, насколько в данном коллективе осознаны цели и задачи общества, насколько здесь гарантированно соблюдение всех конституционных прав и обязанностей работников как граждан. Вторая климатическая зона – моральный климат, который определяется тем, какие моральные ценности в данном коллективе являются принятыми. Третья климатическая зона – психологический климат, те неофициальные отношения, которые складываются между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. Психологический климат – это климат, зона действия которого значительно локальнее социального и морального климата.

В целом этот феномен принято называть социально-психологическим климатом коллектива. При его изучении внимание ученых концентрируется на трех основных вопросах:

- какова сущность социально-психологического климата?
- какие факторы оказывают влияние на его формирование?
- по каким показателям можно оценить состояние климата?

В отечественной психологии наметились 4 основных подхода к пониманию природы социально-психологического климата.

Представителями первого подхода (Л.П. Буева, Е.С. Кузьмин) климат рассматривается как общественно-психологический феномен, как состояние

коллективного сознания. Климат – отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования. Под социально-психологическим климатом необходимо понимать такое социально-психологическое состояние первичного трудового коллектива, которое отражает характер, содержание и направленность реальной психологии членов коллектива.

Сторонники второго подхода (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин) подчеркивают, что сущностной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой коллектива. Климат – настроение группы людей.

Авторы третьего подхода (В.М. Шепель, В.А. Покровский) анализируют социально-психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом. В процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена коллектива.

Создатели четвертого подхода (В.В. Косолапов, А.Н. Щербань) определяют климат в терминах социальной и психологической совместимости членов коллектива, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций.

При изучении климата необходимо иметь в виду 2 его уровня:

Первый уровень – статический, относительно постоянный. Это устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к работе и коллегам по труду. На этом уровне социально-психологический климат понимается как устойчивое, достаточно стабильное состояние коллектива, которое, однажды сформировавшись способно долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность, несмотря на те трудности, с которыми сталкивается коллектив. С этой т.з., сформировать благоприятный климат в коллективах довольно трудно, но в тоже время легче поддерживать его на определенном уровне, уже сформированном ранее.

Второй уровень – динамический, меняющийся, колеблющийся. Это каждодневный настрой работников в процессе работы, их психологическое настроение. Этот уровень описывается понятием «психологическая атмосфера». В отличие от социально-психологического климата психологическая атмосфера характеризуется более быстрыми временными изменениями и меньше осознается людьми. Изменение психологической атмосферы влияет на настроение и работоспособность личности в течение рабочего дня. Изменение же климата всегда более выражены, заметны, они осознаются и переживаются людьми более остро; чаще всего человек успевает адаптироваться к ним.

Многие психологи утверждают, что социально-психологический климат – это состояние психологии трудового коллектива как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Климат – это не сумма групповых состояний, а их интеграл.

Вопрос № 4. Факторы формирования социально-психологического климата.

На формирование социально-психологического климата оказывает влияние ряд факторов макро- и микросреды.

Факторы макросреды – это тот общественный фон, на котором строятся и развиваются отношения людей. К этим факторам относятся: общественно-политическая ситуация в стране, экономическая ситуация в обществе, уровень жизни населения, организация жизни населения, социально-демографические факторы, региональные факторы и этнические факторы.

Факторы микросреды – это материальное и духовное окружение личности в трудовом коллективе. К микрофакторам относятся:

объективные – комплекс технических, санитарно-гигиенических, организационных элементов.

субъективные – характер официальных и организационных связей между членами коллектива, наличие товарищеских контактов, сотрудничество, взаимопомощь, стиль руководства.

Благоприятный климат переживается каждым человеком как состояние удовлетворенности отношениями с товарищами по работе, руководителями, своей работой, ее процессом и результатами. Это повышает настроение человека, его творческий потенциал, положительно влияет на желание работать в данном коллективе, применять свои творческие и физические силы на пользу окружающим людям.

Неблагоприятный климат индивидуально переживается как неудовлетворенность взаимоотношениями в коллективе, с руководителями, условиями и содержанием труда. Это сказывается на настроении человека, его работоспособности и активности, на его здоровье.

1.2. Лекция № 2 (2 часа).

Тема: Психологические основы управления персоналом

1.2.1. Вопросы лекции:

1. Психологические основы управления персоналом.
2. Основные направления кадровой политики в организации. Проблема привлечения персонала.
3. Формирование требований к кандидату. Проблема адаптации персонала в организации
4. Методы оценки и аттестации персонала

1.2.1. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Психологические основы управления персоналом

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся условия рынка с учетом стратегии развития организации.

Направления кадровой политики:

- 1) Управление персоналом организации. Принципы: принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей.
- 2) Подбор и расстановка персонала. Принципы:
 - принцип соответствия, предполагает необходимость соответствия объема знаний полномочиям, ответственности, возможностям человека;

- принцип профессиональной компетенции определяет необходимость наличия уровня знаний соответствующего требованиям должности;
- принцип практических достижений определяет наличие определенного уровня опыта;
- принцип индивидуальности предполагает наличие индивидуальных качеств работника, черт характера для выполнения работы.

3) Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности. Принципы:

- принцип конкурентности – отбор кандидатов на конкурсной основе;
- принцип ротаций определяет необходимость планомерной смены должности по вертикали и по горизонтали;
- принцип индивидуальной подготовки определяет необходимость подготовки резерва на конкретную должность по индивидуальной программе;

4) Оценка и аттестация персонала. Принципы:

- отбор показателей оценки определяет необходимость составления системы показателей, включающих в себя: цель оценок, критерии и частоту оценок;
- принцип оценки выполнения заданий определяет необходимость оценки результатов деятельности по выбранным критериям.

5) Развитие персонала. Принципы:

- принцип повышения квалификации определяет необходимость периодического обучения персонала в соответствии с индивидуальной стратегией развития сотрудников;
- принцип самовыражения определяет наличие самостоятельности;
- принцип саморазвития определяет необходимость развития при наличии способностей.

6) Мотивация и стимулирование персонала. Принципы:

- соответствие оплаты труда объема и сложности выполняемой работой;
- принцип соразмерного сочетания стимулов и санкций определяет необходимость наличия обязанностей и показателей;
- принцип мотивации определяет необходимость установления побудителей факторов, влияющих на индивидуальное стремление выполнения поставленных задач.

Существует несколько оснований для выделения типов кадровой политики:

1. Уровень осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активное: рациональная и авантюристическая.

2. Принципиальная ориентация на собственный или внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде:

- открытая;
- закрытая.

Направления кадровой политики должны соотноситься с основными кадровыми процессами в организации, которые отражают этапы продвижения работника в организации:

- 1) процесс привлечения и найма персонала (рекрутирование);
- 2) организационное обеспечение функционирования персонала (рациональная расстановка персонала, исходя из уровня квалификации на основе эффективного использования возможностей каждого ребенка);
- 3) формирование резерва корпуса руководителей;
- 4) внутриорганизационное движение кадров;

5) завершение карьеры, т.е. обеспечение оптимальных условий выхода человека из организации.

Привлечение персонала –все мероприятия организации, направленные на поиск персонала, создание привлекательного образа организации, разработку технологий и каналов поиска, анализ рынка труда; анализ кадровой политики конкурентов при необходимости.

Отбор персонала –мероприятия и действия, направленные на выявление из числа кандидатов тех, кто в наибольшей степени соответствует заявленной вакансии.

Методы набора кадров могут быть активными и пассивными.

К активным методам прибегают тогда, когда спрос на высококвалифицированных работников превышает предложение на рынке труда. Это вербовка кадров, т.е. наладив контакт с теми, кто представляет интерес для организации; центры занятости; специализированные кадровые агентства по подбору персонала; обращение в институты и другие учебные заведения; объявления в С.М.И.; подбор с помощью сотрудников; проведение презентаций; участие в ярмарках вакансий, праздников, фестивалей по подбору кадров; использование С.М.И. (заказ статьи об организации и преимуществах работы в ней); поиск внутри организации – это направление удовлетворяет потребности работников в кадровом росте, способствует сохранению стабильного состава организации, быстрому заполнению вакансий, нет необходимости для дополнительных затрат для адаптации персонала в организации. Предпочтения внешних работников: появление новых идей в организации, более широкие возможности выбора кандидатов; а к недостаткам относятся: риск неизвестности нового человека, его личных и профессиональных качеств, необходим дополнительный период адаптации.

Пассивные методы: самопроявляющиеся кандидаты (организация, получает письма, запросы о возможных вакансиях, включают их в базу данных).

На период адаптации в организации устанавливают испытательный срок.

2. Формирование требований к кандидату. Проблема адаптации персонала в организации.

Отбор персонала –процесс изучения психических психофизиологических качеств работника с целью установления его пригодности к выполнению обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, личностных качеств, способностей, характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Любое обращение кандидата в организацию начинается с резюме.

Схема составления резюме:

1. Фамилия, имя, отчество.
2. Домашний адрес с указанием индекса.
3. Домашний и сотовый телефон.
4. Место работы.
5. Рабочий телефон.
6. Семейное положение.
7. Указание адреса электронной почты.
8. Спецификация работы – желаемая должность.
9. Трудовой стаж (общий и по специальности). В обратном хронологическом порядке обозначить место работы с указанием занимаемой должности.
10. Рекомендации.
11. Сведения об образовании. Перечислите в обратном хронологическом порядке все учебные заведения, курсы, которые могут иметь отношение к должности, на которую вы претендуете.
12. Специальные навыки и умения (дополнительные сведения о себе): владение ПК, иностранными языками

К резюме необходимо приложить рекомендации, автобиографию, характеристику из учебного заведения.

Следующий шаг – заполнение анкеты, которая будет предложена в организации. Цель анкеты – сократить время на собеседовании, так как анкета предполагает получение максимум информации о кандидате заочно.

После собеседования при необходимости проводятся тестирование (специально – профессиональное и психологическое), тренинги, деловые игры, применение детектора лжи, графологическая экспертиза, медицинский осмотр.

При отборе кадров необходимо руководствоваться следующими принципами:

- ориентация на сильные, а не слабые стороны человека;
- поиск не идеальных кандидатов, а тех, кто наиболее подходит на данную должность;
- отказ в приеме новым работникам независимо от их квалификации, если нет в них потребности;
- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента основным требованиям, предъявляемых содержанием работы (образование, опыт работы, квалификация, пол, возраст, здоровье, психологическое состояние, психологическое состояние, потенциальные возможности кандидата);

По степени пригодности всех кандидатов делят на три группы: не пригодные; относительно пригодные; пригодные. Первую категорию отсеивают сразу, вторая категория обладает качествами улучшениями, которые можно развивать, совершенствовать; третья категория имеет ключевые качества, развитые до необходимого уровня.

Специалист по кадрам обращает внимание на «пустоты» между различными периодами образовательными и занятостью, так как они могут быть связаны со сведениями, которые кандидат хочет скрыть. К таким кандидатам относятся критически, а также к тем кандидатам, чьи автобиографии и презентации выглядят слишком хорошо.

Необходимо, чтобы все позиции, указанные в резюме должны быть подтверждены сертификатами, свидетельствами, дипломами.

Ассесмент центр – центр комплексной оценки, сюда направляют кандидатов.

При отборе кандидата анализируют не только все «за» и «против», но стараются уточнить его «зону риска», «зону развития», т.е. те ситуации, в которых следует от него ждать наибольших и наименьших результатов.

Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизических, организационно-демонстративных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условий труда и отдыха.

Производственная адаптация – социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в которой личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга.

Нормальный срок адаптации от 1 года до 3 лет.

Стадии профессиональной адаптации:

- 1) стадия «ученичества», ее длительность зависит от опыта работы новичка, от характера работы, от личных характеристик работника (введение в должность);
- 2) социально-психологическая адаптация ученика в коллективе, которая предполагает налаживание межличностных и деловых отношений со служащими, освоение ценностей и групповых норм поведения.

Методы адаптации:

- 1) экономические: предоставление льгот;
- 2) организационные;
- 3) социально-психологические: вовлечение новичка в досуговые мероприятия и т.д.

Направления социально-психологической адаптации:

- 1) первичная адаптация – приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности;
- 2) вторичная адаптация – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности.

Психофизиологическая адаптация – приспособление сотрудника к условиям труда и отдыха.

3. Методы оценки и аттестации персонала.

Аттестация – оценка эффективности сотрудником своей деятельности, оценка индивидуальных особенностей деятельности сотрудника с целью накопления информации необходимой для принятия управленческих решений.

Проведение аттестации должно решить следующие задачи:

- 1) оказание положительного влияния на мотивацию сотрудников, побуждение их к эффективной работе;
- 2) планирование обучения и развития сотрудников (повышение квалификации) или психологической коррекции;
- 3) планирование карьеры;
- 4) принятие решений о вознаграждениях (повышение заработной платы, повышение в должности или увольнении).

Принципы проведения аттестационных мероприятий:

- 1) максимальная объективность оценки различных аспектов деятельности специалиста;
- 2) конфиденциальность результатов оценки;
- 3) активность участия в процессе аттестации самого сотрудника.

Методы аттестации:

- 1) Наблюдение за поведением сотрудников для определения соответствия их поведения стандартами, принятыми в организации.
- 2) Метод экспертных оценок. В качестве экспертов выступают руководители (оценка сверху), коллеги (оценка сбоку), подчиненные (оценка снизу) – метод «360» - аттестация.
- 3) Анализ результатов деятельности (наличие авторских программ, публикаций и т.д.).
- 4) Профессиональное тестирование, проводится на основе профессиональных тестов, которые разрабатываются в каждом виде деятельности.
- 5) Психологическое тестирование.

Все чаще при аттестации персонала прибегают к услугам ассесмент – центров, которые должны дать комплексную оценку персонала на основе создания и проведения упражнений, деловых игр, моделирующих ключевые моменты оцениваемого человека, а также на основе применения профессиональных и психологических тестов. Для оценки интеллектуальных возможностей используются тесты Амтхауэра, прогрессивные матрицы Ровена, интеллектуальный тест Кеттелла; для характеристики мотивационной сферы – тесты Хиккхаузена, тесты Мехробяна, тесты Рокича «ценностных ориентаций»; для оценки личностных особенностей – тест Кеттелла 16PF, тест Лири; тест Томаса – определение поведения в конфликте; тест Шмишека – на определение типов акцентуированных характеров.

Также используются организационные управленческие игры для оценки управленческих кадров, с целью моделирования управленческой ситуации, определения управленческих навыков и способностей к управленческим решениям.

К услугам ассесмент центров прибегают в следующих случаях:

- для анализа ресурсов организации;
- для анализа деятельности организации;
- для анализа особенностей корпоративной культуры;

- для анализа профессионально-важных качеств сотрудника необходимых для той или иной должности.

Результаты оценки ассесмент центров могут быть представлены:

- в виде ранжированных списков сотрудников;
- в виде развернутых характеристик с рекомендациями по использованию и развитию потенциала участников;
- в виде оценки степени готовности организации к изменениям, построения прогноза развития организации;
- в виде рекомендаций по конкретным кадровым программам по набору, развитию организации;
- в виде планирования индивидуальной карьеры, стимулирования труда и т.д.

Вопрос № 2. Основные направления кадровой политики в организации. Проблема привлечения персонала

Кадровая политика реализуется через кадровую работу, которая базируется на системе правил, традиций, процедур. В наиболее полном виде кадровая работа организации включает ряд стандартных направлений:

- 1) разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов, целей;
- 2) планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- 3) привлечение, отбор и оценка персонала;
- 4) расстановка и адаптация персонала;
- 5) повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- 6) стимулирование и управление карьерой персонала;
- 7) удержание и высвобождение персонала;
- 8) управление затратами на персонал.

Каждое предприятие определяет конкретный набор и содержание данных направлений самостоятельно. Рассмотрим подробнее действия, проводимые в рамках каждого направления.

1. При формировании стратегии управления персоналом на предприятии рекомендуется учитывать положения принятой его руководством стратегии деятельности предприятия, что предполагает:

- определение целей управления персоналом, то есть при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

- формирование идеологии и принципов кадровой работы, то есть идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с руководителя предприятия. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению, норм в работе с кадрами предприятия. По мере развития предприятия и изменения внешних условий идеология кадровой работы предприятия может уточняться;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов на предприятии. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности

предприятия при ограниченности соответствующих предприятию трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

2. Основной целью планирования потребности в персонале является обеспечение предприятия необходимой рабочей силой при минимизации издержек, то есть при планировании определяется: когда, где, сколько, какой квалификации и с какими затратами потребуется работников в данной организации.

При планировании потребности предприятия в персонале рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

- определить факторы, влияющие на потребность в персонале. За основу рекомендуется брать такие внутренние и внешние факторы, как состояние экономики и данной отрасли в рассматриваемый период; государственная политика (законодательство, налоговый режим, социальное страхование и т.п.); конкуренция с другими компаниями, рыночная динамика; стратегические задачи и бизнес-планы компании; финансовое состояние организации, уровень оплаты труда; корпоративная культура, лояльность сотрудников; движение персонала (увольнение, декретные отпуска, выходы на пенсию, сокращения и т.п.);

- провести анализ наличия необходимого предприятию персонала. При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в т.ч. квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал;

- определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально – квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);

- определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка движения персонала).

3. Для привлечения, отбора и оценки необходимых предприятию кадров целесообразно осуществить следующие мероприятия:

- оптимизировать соотношение внутреннего и внешнего источников привлечения персонала;

- разработать критерии отбора персонала;

- распределить новых работников по рабочим местам.

Привлечение персонала осуществляется методами вербовки и отбора. В первом случае осуществляется распространение информации о необходимых предприятию кадрах, во втором – выбор кандидатов, в наибольшей степени соответствующих потребностям предприятия. В основе отбора персонала лежит сравнение профиля требований вакансии и свойств кандидата, характеризующих его пригодность к занятию вакантной должности.

4. Расстановка персонала – процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач. В идеале при расстановке персонала необходимо учитывать три переменные: 1) производительность (назначение наиболее квалифицированного человека для данной работы),

2) развитие (дать возможность другим работникам развить свои навыки, осваивая новые обязанности) и 3) индивидуальное удовлетворение самих работников.

Для организации работ по расстановке персонала рекомендуется:

- определить содержание работ на каждом рабочем месте;

- стремиться к созданию более благоприятных условий труда;

- определить принципы и разработать четкую систему оплаты труда;

- проводить оперативный контроль за работой персонала;

- осуществлять краткосрочное планирование профессионально – квалификационного развития персонала.

5. В целях повышения квалификации персонала и его переподготовки рекомендуется осуществлять:

- планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;
- выбор формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения предприятия, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, организованное и неорганизованное, с отрывом или без отрыва от производства и т.д.);
- работу по организации повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии;
- планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников;
- определение принципов, форм и сроков аттестации кадров.

6. При внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии рекомендуется реализовать следующие меры:

- планирование затрат на персонал;
- разработка и внедрение систем заработной платы на предприятии;
- определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на предприятии.

7. Проблема удержания персонала в организации непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Уход ценных людей снижает человеческие активы организации. Ведь вместе с работниками уходят и сделанные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение и т. д.

Необходимо отслеживать уровень текучести персонала. Следует помнить, однако, что этот показатель имеет значительные недостатки: 1) текучесть отражает случившиеся события, на которые руководство уже не может повлиять. Поэтому она не может использоваться для ранней диагностики проблемы; 2) уровень текучести не отражает экономический эффект от потери ценных работников, который должен быть выражен в денежной форме. Желательно также разработать систему индикаторов состояния персонала в организации, чтобы менеджеры имели возможность оценить тенденцию и принять решения прежде, чем люди начнут покидать фирму.

Высвобождение персонала – это 1) уменьшение численности работников путем их сокращения (абсолютное высвобождение), 2) снижение количества труда за счет перераспределения работ, сокращения объема сверхурочных работ и/или перемещения работников (внутреннее, или частичное высвобождение). В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:

- анализ причин высвобождения персонала;
- выбор вариантов высвобождения персонала;
- обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам предприятия.

8. Управление затратами на персонал должно базироваться на анализе издержек на персонал. При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия *первоначальных* и *восстановительных издержек*.

Первоначальные издержки на персонал включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Следует помнить, что на успешного кандидата перекладываются затраты, связанные и с неудачными кандидатурами. Так, если из десяти прошедших собеседование кандидатов приняты только двое, то издержки отбора будут равны делению затрат от всех десяти бесед на число принятых на работу. К издержкам обучения относятся альтернативная стоимость времени инструктора и/или руководителя, низкая по сравнению с нормой производительность самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

Восстановительные издержки (издержки замещения) – это затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают издержки приобретения нового специалиста, его обучения и издержки, связанные с уходом работающего. Издержки ухода могут включать прямые выплаты увольняемому работнику и косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением производительности труда работника с момента принятия решения об увольнении и его коллег.

Кроме анализа издержек, следует использовать методики измерения индивидуальной стоимости работника. Стоимость человека для организации определяется объемом работ или услуг, который, как ожидается, работник выполнит, работая в данной организации.

Управление затратами на персонал предполагает, наряду с достижением других целей, эффективное распределение и использование занятых на предприятии работников, то есть рационализацию их численности.

При этом рекомендуется определить максимально допустимую численность работников на предприятии, при которой может быть обеспечено выполнение принятой стратегии развития предприятия, и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.

В случае, если на предприятии выявлена избыточная численность занятых, рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

а) провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда;

б) обобщить результаты социологического опроса в целях определения количественного состава различающихся по намерениям групп работников, которые не смогут быть задействованы на предприятии при осуществлении выбранной стратегии его развития.

Целесообразно выделить укрупненные группы работников, имеющих следующие намерения:

- сохранять трудовые отношения и получать основные доходы на предприятии;
- найти новое место работы по своей прежней специальности;
- пройти профессиональную подготовку и найти новое место работы на данном предприятии или на другом предприятии;
- уйти на пенсию (для категорий работников, имеющих право на пенсионное обеспечение в соответствии с действующим законодательством);

в) проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с последующей группировкой этих причин (в их числе могут быть выделены, например, недостаточный платежеспособный спрос на продукцию (услуги) предприятия; меры по рационализации использования трудовых ресурсов на предприятии; несоответствие между профессионально – квалификационными и возрастными характеристиками работника и требованиями, предъявляемыми к претенденту на вакантное рабочее место, и т.п.);

г) определить потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения гарантий и компенсаций работникам, которые не могут быть задействованы на предприятии.

В случае, если на предприятии имеется дефицит численности работников, необходимых для осуществления принятой стратегии развития, следует повысить привлекательность рабочих мест (за счет повышения заработной платы, организации системы профессиональной подготовки и т.д.).

Следует помнить, что кадровая политика теснейшим образом связана с общей стратегией организации. В свою очередь, стратегия организации изменяется в зависимости от этапа жизненного цикла, который преодолевает фирма. Выделяют 4 таких этапа: 1)

рождение; 2) рост; 3) зрелость; 4) упадок[22]. Им соответствуют стратегии: предпринимательская, динамического роста, прибыльности, ликвидационная.

1. *Предпринимательская стратегия* нацелена на поиск: товара, который сможет найти свой рынок, источников инвестиций, способов привлечения средств, нового персонала. Главная задача фирмы – закрепиться на рынке. Наиболее востребованные направления и мероприятия кадровой политики:

- разработка общих принципов кадровой политики. Определяются цели кадровой политики, создается план кадровых мероприятий. Формируется кадровая служба (организационная структура, набор состава сотрудников). Организуется кадровое делопроизводство;

- планирование потребности в персонале. Разрабатывается организационно-штатная структура, штатное расписание, должностные инструкции, система стимулирования труда. Формируются критерии отбора кандидатов на замещение должностей;

- привлечение, отбор и оценка персонала. Выбираются наименее затратные источники привлечения персонала.

2. *Стратегия динамического роста* реализуется в условиях, когда организация растет, появляются все новые и новые клиенты, и поэтому стратегия ориентирована на расширение и создание имиджа фирмы.

Самые важные направления кадровой политики:

- привлечение, отбор и оценка персонала. Ведется активная работа по привлечению профессионалов. Используются возможности кадровых агентств;

- адаптация персонала. Все принятые работники должны быстро и с минимальными затратами воспринять корпоративную культуру. Корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации;

- стимулирование персонала и система продвижения по службе. Активно ведется разработка и переработка положения о премировании в зависимости от вклада и выслуги лет. Проводятся внутрифирменные программы обучения.

3. *Стратегия прибыльности* нацелена на получение максимально возможной отдачи от уже занятой предприятием ниши рынка. Главные для данного этапа направления кадровой политики:

- повышение квалификации персонала и его переподготовка. Для выявления резервов использования кадров регулярно проводятся оценочные процедуры – аттестация персонала и рабочих мест. Продолжается обучение персонала как собственными силами, так и с привлечением внешних источников информации;

- стимулирование персонала и система продвижения по службе. Ведется разработка карьерных планов конкретных работников, формирование кадрового резерва фирмы. Увеличивается объем стимулирующих выплат;

- управление затратами на персонал. Пересматриваются и улучшаются системы распределения работы. Затраты на персонал перераспределяются, минимизируются расходы на привлечение персонала и повышаются – на поощрение уже имеющихся работников. Цель – при стабильном объеме расходов на кадры достичь максимально возможной заинтересованности персонала в работе и производительности труда.

4. *Ликвидационная стратегия* реализуется на стадии спада в организации – уходят клиенты, уменьшаются объемы производства, сокращаются до минимума все затраты фирмы. Таким образом, стратегия ориентирована на экономию и резкие изменения, способные снова укрепить организацию. Основные направления и мероприятия кадровой политики:

- управление затратами на персонал. Производится сокращение издержек, в первую очередь за счет дополнительных выплат социального характера. Создаются нормативные документы по кадровому аспекту ликвидации предприятия;

- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава. Проводится оптимизация численности работников. Каждый сотрудник рассматривается с точки зрения его необходимости для организации. Для ценных сотрудников создается индивидуальная стратегия мотивации;

- высвобождение работников организации. Установление контактов с фирмами по трудоустройству. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройства. Использование схем частичной занятости;

- адаптация персонала к новым условиям. Проводится работа по разрешению конфликтов, особенно обостряющихся в этот период, оказывается психологическая помощь сотрудникам.

Таким образом, основной сложностью как при формировании, так и при реализации кадровой политики является учет специфики организации. Должны учитываться: сфера деятельности организации – соответствие состоянию внешней среды, цели, этап развития организации и соответственно стратегия развития (выживания) организации. Система процедур и методов кадровой работы должна соответствовать возможностям организации, принципы кадровой политики должны быть принимаемы коллективом – быть совместимы с организационной культурой, то есть не противоречить традициям, сложившимся в организации.

Вопрос № 3. Формирование требований к кандидату. Проблема адаптации персонала в организации

1. Определение кандидата.

На данной стадии осуществляется разработка должностных инструкций и перечня требований к кандидату на должность. Требования к кандидату должны быть четко сформулированы. Необходимо обозначить требуемый уровень квалификации, профессиональный опыт (отсутствие или наличие), компетенции. Обязательным требованием является также формулирование условий занятости (заработная плата, соц. пакет, продолжительность рабочего дня, отпуска, наличие (отсутствие) командировок).

2. Привлечение кандидатов.

Данная стадия предполагает обзор и оценку внутренних и внешних источников привлечения кандидатур.

Под источниками привлечения персонала понимаются сферы, организации, где можно найти кандидатов, претендующих на вакантные должности в организации.

Источники привлечения персонала подразделяются на внутренние и внешние.

Под внутренними источниками подразумеваются сотрудники данной организации.

Привлечение персонала из внутреннего источника может осуществляться различными способами:

1. Внутренний конкурс

Данный способ характерен для малочисленных социальных служб, в которых не стремятся к расширению штата сотрудников. В таких службах зачастую происходит перераспределение персонала внутри компании, что позволяет решить спектр внутренних кадровых проблем.

2. Совмещение профессий

Применение данного способа возможно в случае временного «выпадения» одного из сотрудников учреждения из общей структуры деятельности. В этом случае кто-то из коллег берет на себя полномочия и

обязанности отсутствующего, выполняя одновременно и свои собственные задачи.

В нашей стране в социальных службах это типичная ситуация, когда в одном лице представлен директор, бухгалтер и практикующий специалист.

3. Ротация.

Под ротацией понимается назначение сотрудника учреждения, при котором либо название должности остается прежним, но меняется место работы, либо меняется должность, но социальный статус остается прежним.

Ротация осуществляется путем перемещения либо путем перестановки. Перемещение предполагает сохранение обязанностей с обязательной сменой места работы. Перестановка подразумевает изменение функций специалиста, при неизменности должности.

Использование внутренних источников привлечения персонала имеет как преимущества, так и недостатки.

Положительные стороны использования внутренних источников привлечения персонала:

- у кандидатов имеется опыт работы в данной организации, в связи с этим процесс адаптации сотрудника к новому месту работы и должности будет протекать в более легкой форме, поскольку претендент на должность владеет соответствующей информацией о специфике организации, ее микроклимате, требованиях и т.д.

- уменьшение текучести кадров

- мотивация труда сотрудников

- уменьшение временных и финансовых затрат организации на подбор кадров

- возможность планирования передвижек в организации.

Недостатки применения внутренних источников привлечения персонала:

- ограниченное количество кандидатур на должность

- велика вероятность того, что уровень квалификации «своего сотрудника» может оказаться ниже, чем у «внешних лиц»

- обострение внутренней конкуренции, как следствие - возникновение напряженности в коллективе

- возможность продвижения нужных людей, вследствие чего возникает застой и стагнация учреждения

- необходимость дополнительных затрат на обучение сотрудников - сохранение общей потребности социальной службы в рабочей силе.

Внешние источники привлечения персонала предполагают поиск кандидатуры на ту или иную должность за пределами данной социальной службы.

Привлечение персонала из внешних источников может осуществляться различными методами.

1. Поиск через СМИ.

Предполагает размещение объявлений на телевидении, радио, в печатных СМИ об имеющейся в организации (службе) вакансии.

Объявления рассчитаны на широкую аудиторию (особенно это касается телевидения). Вместе с тем размещение объявлений в СМИ предполагает высокие финансовые затраты.

2. Поиск персонала через посредников (государственные службы занятости или частные кадровые агентства).

В России чаще всего для этой цели используются государственные службы занятости. Тогда как на Западе прибегают к услугам кадровых агентств, которые в отличие от службы занятости несут ответственность и дают определенную гарантию на

того кандидата, которого они предлагают учреждению. Если данный кандидат увольняется в определенные, заранее обозначенные сроки, агентство обязуется предоставить на его место новую кандидатуру.

3. Взаимодействие с лицами, представляющими интерес для организации. Налаживание контактов с потенциальным работником возможен через поиск объявлений в СМИ, в Интернете на специализированных сайтах для ищущих работу. Помимо этого возможно взаимодействие с учебными заведениями, осуществляющими подготовку специалистов подходящего для социальной службы профиля, а также переманивание сотрудников у конкурентов.

4. Формирование позитивного имиджа социальной службы путем организации акций милосердия, праздничных мероприятий, фестивалей и социально - ориентированных мероприятий.

Внешние источники привлечения персонала имеют следующие положительные стороны:

- увеличение возможностей выбора кандидатуры;
- новые сотрудники приносят в коллектив новые творческие идеи, помогают организации развиваться;
- снижение общей потребности в кадрах;
- уменьшение затрат на обучение, т.к. кандидат, претендующий на должность уже имеет соответствующее образование и (или) опыт работы;
- отсутствие у нового сотрудника контактов внутри организации, что значительно упрощает процедуру карьерного роста;

Недостатки:

- увеличение затрат на поиск сотрудника;
- необходимость в более длительной адаптации нового сотрудника в коллектив, разработка программ адаптации сотрудника, что предполагает дополнительные издержки;
- возможные риски для организации вследствие неизвестности нового сотрудника;
- недостаточное знание новичком организации, ее особенностей функционирования, орг. культуры;
- возможность возникновения напряженных отношений между прежними и новыми работниками.

3.отбор кандидатов.

Отбор персонала представляет собой процесс выбора из числа соискателей на должность тех, кто в большей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной вакансии. Отбор персонала производится на основе анализа как профессиональных, так и личностных качеств потенциальных сотрудников социальной службы.

Подытоживая сказанное, можно отметить, что на первой стадии создается некая абстрактная модель будущего кандидата на должность. На второй стадии привлекаются возможные кандидатуры, гипотетически способные соответствовать данной вакансии. На третьей стадии происходит отбор кандидата, максимально соответствующего обозначенной модели.

Отбор кандидатов может проводиться с помощью различных методов: собеседование, тестирование, анализ документов и т.д.

Основная задача на данном этапе - подобрать персонал не только соответствующий имеющейся вакансии, но организации в целом.

Сущность отбора персонала социальной службы заключается в том, чтобы работник, выбираемый на ту или иную должность, был в состоянии достичь ожидаемого от него результата. Проблема отбора персонала заключается в том, что он чаще всего основывается на субъективном мнении человека, осуществляющего прием на ту или иную должность. Для избегания субъективности при оценке персонала выдвигается ряд

требований на этапе отбора персонала:

- объективность (независимость выбора кандидата на должность от каких - либо субъективных факторов (настроения, погоды, симпатий - антипатий и т. д.)
- достоверность (оценка имеющихся реальных возможностей соискателя)
- прогностичность (оценка потенциальных возможностей соискателя)
- комплексность (оценивание совокупности профессиональных качеств кандидата на должность)
- информированность соискателя о доступности критериев оценки (очевидные критерии оценки).

Ступени отбора персонала:

1. этап - ознакомительное собеседование

Может осуществляться как в очной, так и в заочной форме (по телефону). В процессе данной беседы выясняются первичные сведения о кандидате, складывается первое впечатление о человеке.

2. заполнение анкет, тестов, заявления (только лично кандидатом);

3. интервью (целевое собеседование) (проводится директором учреждения, его заместителем, специалистом по кадрам, психологом, совместно несколькими специалистами) с целью оценки профессионализма, уровня эрудиции, личностных качеств претендента на должность;

4. медицинский осмотр (проводится при наличии определенных требований к состоянию здоровья);

5. принятие кадрового решения. (Решение принимается либо коллегиально путем голосования (применяется к первым лицам организации), конкурсной комиссией (применяется к руководителям среднего и высшего звена), либо руководителем (в соотв. с рекомендацией психолога или специалиста по кадрам) (применяется ко всем категориям работников).

Способы отбора персонала:

1. анализ документов (резюме, анкеты, характеристики, рекомендации, автобиографии)
 2. собеседование (общее и специальное)
 3. тестирование (общее и специальное)
 4. экспертиза (оценка результатов сделанной работы)
 5. медосмотр (требования к состоянию здоровья обусловлены сложностью профессиональной деятельности в социальной службе, необходимостью взаимодействия с другими людьми)
 6. наблюдение за участием в тренингах и деловых играх
- Классическими способами отбора персонала являются: анкетирование, интервьюирование, анализ документов. Рассмотрим данные способы более подробно.

Анализ документов.

Включает анализ резюме, автобиографий, заявлений, характеристик, рекомендаций и др. документов. Данный метод ориентирован на изучение ретроспективной информации о клиенте. Анализ документов чаще всего предваряет этап целевого собеседования. Поскольку рекомендации, автобиографии, характеристики зачастую носят субъективный характер, руководствоваться при отборе кандидата только этим не рекомендуется.

Анкетирование.

Анкета является источником информации о профессиональных и личностных качествах человека. Анкетирование позволяет избежать субъективности мнения лица, осуществляющего подбор кадров. Вместе с тем не все респонденты достаточно честно отвечают на все вопросы анкеты. Для этого в анкету вводятся вопросы - фильтры, позволяющие оценить степень правдивости ответов респондента. Еще одним плюсом анкетирования является возможность ее анализа через длительный промежуток времени,

тогда как после проведения интервью, если оно не зафиксировано, часть информации о респонденте забывается.

Тестирование.

Тест представляет собой метод получения информации о способностях и личностных качествах претендента на должность. Тестирование экономически не затратный метод, поскольку при большом количестве желающих занять определенную должность позволяет уменьшить финансовые издержки при их отборе. Поскольку работа в социальных службах имеет свою специфику, тестирование позволяет отобрать кандидатов, обладающих определенными свойствами личности, способных взаимодействовать с различными группами клиентов. Тестирование предполагает оценку способности выполнять данную работу. Тестирование чаще всего используется как дополнительный метод к собеседованию, анкетированию.

Интервью представляет собой личный разговор интервьюера с кандидатом на должность с заранее определенной целью в соответствии с планом.

Интервью могут проводиться в различных формах.

- индивидуальное интервью. Подразумевает личную беседу между интервьюером и респондентом.

- групповое интервью. Данная форма предполагает совместное собеседование двух и более человек с одним кандидатом. Чаще всего это директор службы и психолог или зам. директора (директор) и сотрудник кадровой службы.

- отборочный совет (его можно рассматривать как разновидность группового интервью, но оно имеет более массовый характер). Чаще всего проводится при выдвижении кандидата на более высокую должность.

Виды интервью:

Структурированное интервью предполагает заранее сформулированные вопросы, которые задаются всем кандидатам на должность. Ответы на вопросы подлежат дальнейшему оцениванию и способствуют определению уровня профессионализма и личностных свойств и качеств кандидата.

Полуструктурированное интервью характеризуется тем, что предопределяются только основные вопросы. В процессе интервью возможны некоторые отступления от данных вопросов и беседа в достаточно свободной форме. Данный вид интервью позволяет охватить более широкий круг вопросов, составить целостное представление о кандидате.

Неструктурированное интервью позволяет проводить собеседование в свободной форме. Оно предполагает наличие значительного опыта проведения подобных интервью у того, кто его проводит. В процессе неструктурированного интервью может возникнуть проблема ухода от основной темы интервью. Особенно часто это происходит, в случае

обладания кандидата умением вести за собой собеседника. Таким образом, тема профессиональных умений и навыков может остаться нераскрытой.

Положительные стороны интервью:

Позволяет получить общую картину о данном кандидате.

Позволяет задать дополнительные вопросы и прояснить вопросы, которые остались за кадром.

Предоставляет кандидату возможность задать интересующие его вопросы.

Минусы интервью:

Интервью не всегда надежно. По данным исследований Д. Смита (Smart) не все кандидаты отвечают честно на вопросы интервьюера при приеме на работу. В соответствии с этим необходимо применение других методов с тем, чтобы оценка кандидата осуществлялась комплексно.

Субъективность оценки при интервью (групповое интервью менее субъективно).

Проведение интервью зависит во многом от уровня подготовки интервьюера.

Структура интервью:

1. Приветствие и создание обстановки, позволяющей респонденту расслабиться и почувствовать себя комфортно.

2. Основная часть. Должна составлять примерно до 80 % от общей продолжительности интервью. Предполагает получение по заранее запланированному плану сведений о кандидате. Это могут быть заранее четко сформулированные вопросы, возможно только определение общего направления собеседования, а по ходу интервью акценты могут смещаться.

3. Предоставление кандидату интересующей его информации об организации и его непосредственной работе.

4. Завершение интервью и пояснение кандидату его дальнейших действий.

Рекомендация - способ получения информации о человеке.

Цель рекомендации - получение подтверждения о прежнем месте работы кандидата на должность и сбор информации о его личностных и профессиональных качествах. На западе практика рекомендательных писем получила широкое распространение. Во многих странах работодатели обязаны дать рекомендации увольняющемуся сотруднику. В нашей стране рекомендации не приобрели еще пока столь важного значения, поскольку человек, недавно уволившийся из организации, редко будет позитивно оценен бывшим работодателем.

Адаптация персонала - совокупность мероприятий, облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями, освоение норм и правил, приспособление к условиям труда и социальной среде.

Адаптация персонала - совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание от прежней работы и привыкание к новой.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. На начальном этапе вхождения нового сотрудника в организацию возникает множество проблем. Помочь их разрешить и способствовать включению нового сотрудника в процесс работы помогают программы адаптации персонала. Программы адаптации персонала призваны решать следующие задачи:

- Облегчение вхождения нового сотрудника в коллектив.
- Сокращение текучести кадров социальной службы.
- Повышение удовлетворенности нового сотрудника работой.
- Ускорение получения эффективной работы от нового сотрудника.

Программа адаптации предполагает прохождение соискателем нескольких этапов.

Первый этап: ознакомление с деятельностью организации.

Предполагает краткое сообщение об организации: история становления и развития организации. Знакомство с перечнем услуг, оказываемых организацией. Изучение групп клиентов, особенностей взаимодействия с клиентами. Целесообразно познакомить сотрудника со структурой управления социальной службой и кадровой политикой учреждения. Работнику должна быть предоставлена информация об условиях труда и занятости, системе льгот и поощрений, практикующихся в социальной службе. Имеет смысл познакомить с существующими в организации традициями, элементами корпоративной культуры. Предоставить для изучения базовые документы.

Второй ...этап: предоставление информации о рабочем месте и подразделении, в котором предстоит работать новому сотруднику, о занимаемой должности.

Сотрудника необходимо представить коллегам по подразделению. Объяснить специфику работы подразделения, его функции, направления деятельности. Ознакомить с распорядком дня. Предоставить документацию, непосредственно относящуюся к подразделению.

Третий этап: ознакомление с другими подразделениями социальной службы.

Данный этап предполагает изучение особенностей взаимодействия с другими подразделениями. Анализ возможных затруднений и проблем в рамках взаимодействия подразделений и продумывание возможных вариантов их решения.

Принято выделять следующие виды адаптации:

Организационная адаптация, под которой понимается приспособление сотрудника к новому месту работы, правилам и нормам и традициям, методам работы, существующим в данной социальной службе.

Психофизиологическая адаптация предполагает приспособление организма к новым условиям трудовой деятельности, формирование определенного режима труда и отдыха.

Профессиональная адаптация подразумевает формирование навыков и умений, необходимых для более успешного освоения данной профессии, должности.

Под социально - экономической адаптацией понимается приспособление человека к новому уровню заработной платы и другого дохода и способам их получения.

Социально - психологическая адаптация предполагает приспособление к занимаемому статусу, новым ролям, сотрудникам, руководству и персоналу учреждения.

Для любой организации важно, чтобы сотрудник как можно быстрее адаптировался и социализировался в данной организации. Процесс адаптации может быть облегчен, если социальная служба будет содействовать новому работнику в данном процессе. Это может осуществляться путем обучения определенному поведению в организации, поощрению желаемого поведения и непоощрению нежелательного. Процесс усвоения норм и правил взаимодействия в коллективе происходит также на основе наблюдения за поведением других сотрудников.

В процессе адаптации персонала могут возникать затруднения. Причины этих затруднений различны. Затруднения в процессе адаптации могут быть вызваны личностными особенностями нового сотрудника (замкнутость, негибкость, слабо развитые адаптивные механизмы, агрессивность, пассивность и т.д.). Другой важной причиной нарушения процесса адаптации нового сотрудника могут быть равнодушие и безразличие, агрессивные выпады со стороны новых коллег, нежелание коллектива поддержать сотрудника. Особенно часто это происходит при повышении кого-то из членов коллектива в должности. Затруднить процесс адаптации могут расхождения между желаемыми представлениями новичка и сложившейся реальной ситуацией. Усугубить негативное протекание процесса адаптации нового сотрудника может отсутствие интереса к данной организации или к данной работе. Такой вариант возможен в случае, если сотрудник не собирается долго задерживаться на данном месте.

Как показывают многочисленные исследования, работники в большей степени увольняются в первые месяцы работы. В связи с этим, при поступлении нового сотрудника на работу в социальное учреждение, ему необходима первоначальная поддержка.

В западной практике существует термин «введения в организацию». Данный термин подразумевает процесс доброжелательного приема работников, которые впервые пришли на работу, и предоставление им базовой информации, которая им необходима для того, чтобы быстрее и успешнее адаптироваться.

В связи с этим существует ряд правил, которым необходимо следовать при приеме на работу нового сотрудника.

Во-первых, желательно, чтобы руководитель (его заместитель) встретил нового сотрудника и проводил его на рабочее место. Возможно проведение экскурсии по учреждению, знакомство с сотрудниками, руководством.

Во-вторых, необходимо ознакомить сотрудника с его рабочим местом.

Важно предоставить новому сотруднику информацию, содержащую описание его обязанностей и прав, степень его ответственности на данной должности. Необходимо

четко обозначить параметры качества работы, которая будет выполняться данным сотрудником. Так же важно зафиксировать виды и сроки отчетности. Представить распорядок дня и систему дисциплинарных взысканий и поощрений сотрудников.

В - третьих, должен быть проведен вводный инструктаж на рабочем месте. Это может сделать кадровый работник или начальник подразделения.

В - четвертых, может возникнуть необходимость вводного обучения сотрудника на рабочем месте. Такое обучение может быть проведено непосредственным руководителем или другим специалистом.

Достаточно сложно бывает определить сроки адаптации. Обычно их определяют от 1 месяца до года. Окончание периода адаптации нового сотрудника можно отследить по результатам выполненной работы, с одной стороны, отношениями с коллегами, с другой, удовлетворенности собственной деятельностью и условиями труда, с третьей. Этап адаптации считается завершенным, если сотрудник начинает стабильно выполнять свои обязанности и интегрируется в межличностные отношения в коллективе.

Организационная социализация – это процесс, в рамках которого индивид постигает ценности, раскрывает способности, формирует требуемое поведение и социально-культурный кругозор, важные для приобретения веса в организации и участия в ней в качестве полноправного ее члена.

В целом процессы социализации направлены на сочетание интересов индивида и организации, какими бы они ни были.

Основные составляющие организационной социализации:

- ◆ изменение установок, ценностей и форм поведения;
- ◆ непрерывность процесса социализации в течение некоторого периода времени;
- ◆ приспособление к новым должностным обязанностям, рабочим группам и работе внутри организации;
- ◆ взаимное влияние новых сотрудников и их руководителей;
- ◆ первостепенная важность начального периода социализации.

Организационная социализация – деятельность, производимая организацией для объединения организационных и личностных целей.

При всей сложности процессов социализации работников самым труднопреодолимым «порогом» на пути организационной социализации является девиантное поведение работников.

В менеджменте термин «девиация» обозначает помимо действий, которые не вписываются в рамки закона, любое недозволенное поведение работника на рабочем месте. Сюда относится воровство и обман на всех уровнях, при этом польза извлекается за счет других работников, покупателей, клиентов или всех их вместе взятых. Рамки девиации расширяются вплоть до кражи времени, уклонения, избегания налогов, подделки ведомостей заработной платы, саботажа. Таким образом, девиантное поведение – это любое поведение, официально не одобряемое руководством и включающее недозволенные перемещения ресурсов к работникам и руководителям. Это явление историческое, поскольку фиксация примеров девиантного поведения работников имеет длительную историю – от Египта времен фараонов через период классической Древней Греции и до сегодняшнего дня.

Попытки объяснить отклонения в поведении с точки зрения психологии основываются на выявлении наклонностей, присущих определенному психологическому типу личности, и ее способности увлекать этим других. Более плодотворными представляются ситуационные объяснения, для которых условия рабочего места исследуются в социальном контексте, причем возможно способствование девиациям и зачастую даже создание их. Несмотря на то что некоторые специалисты настаивали на том, что девиации не нуждаются в классификации (поскольку они присущи любому виду деятельности), было сделано несколько попыток классифицировать отклонения от правил в поведении работников. Правда, большинство из них основывалось на типе жертвы или

роде занятий, что было полезно для криминологов. Для более широкого круга отклонений, касающихся менеджеров, этот метод не подходит. Авторы других исследований сумели выйти на определенные архетипы (прототипы) девиантного поведения, основанные на способах организации и структурирования работы. Для типизации отклонений было использовано определенное число факторов помимо вышеназванного. Одни из них возникают из-за несбалансированности власти между жертвой и «девиантом», другие вытекают из специфики средств производства и организации труда.

Управление поведением индивидов внутри организации

Реализация целей деятельности организации предполагает разработку определенной системы воздействия на сотрудников, т. е. управление их поведением.

Управление поведением – система мер для формирования принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет организации достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами.

Модели поведения персонала – формы (образ) поведения сотрудников для достижения организацией поставленных целей.

На первом этапе осуществляется выявление форм поведения, связанных с трудовой деятельностью, необходимых для реализации принятой стратегии деятельности: определяются ключевые формы поведения, которые оказывают существенное воздействие на деятельность организации.

Модели эффективного поведения создаются в соответствии с принятой стратегией управления организацией. На первом этапе выявляются основные формы поведения, которые оказывают существенное воздействие на деятельность всей организации, определяются 15-20 % поведенческих событий, которые в данной сфере деятельности обеспечивают 70-80 % результатов работы. Анализ целей деятельности организации, способов их

реализации, возможностей персонала позволяет сформулировать модели привлекательного поведения.

Второй этап – аудит поведения. Поведенческий аудит – анализ каждого вида деятельности по количественным и качественным составляющим элементам. Рассматриваются только те формы поведения индивида, которые напрямую связаны с его трудовой деятельностью:

медлительность или сноровка, отсутствие на рабочем месте или активная деятельность; конструктивные предложения или жалобы и др. Личностные характеристики не рассматриваются.

Цель этапа — предоставить объективную информацию о ключевом поведении, наличии функциональных форм поведения, частоте появления дисфункционального поведения.

Функциональные виды поведения требуют положительного подкрепления, а дисфункциональные — негативного подкрепления или наказания.

Выявляются ключевые элементы поведения, характерные для конкретного вида деятельности (например, навыки продаж, уровень владения компьютером).

Дисфункциональные виды поведения – формы поведения, которые не способствуют эффективной деятельности организации, предполагают воздействия на работников для их предотвращения (например, количество допустимых ошибок при составлении документов, длительность отсутствия на рабочем месте).

Измерение поведенческих элементов у сотрудников, выполняющих соответствующие виды деятельности – определение величины поведенческих элементов. В поведении выделяют элементы, которые можно измерить, оценить количественно: выполнение определенных операций, отсутствие на рабочем месте, задержка на перерыве, перекуры, разговоры с коллегами.

На третьем этапе осуществляется разработка стратегии интервенции, т.

е. разрабатывается перспективный план формирования требуемого поведения сотрудников. Задачей интервенции является упрочение и повышение частоты функциональных форм поведения и уменьшение дисфункциональных. Комплексное воздействие на сотрудников включает систему мер воздействия

Обобщающим способом воздействия на сотрудника выступает возможность предоставления ему большего доверия как основы создания системы ценностей в организации.

Регламентация деятельности личности осуществляется рядом документов, основными из которых являются должностная инструкция, контракт.

Регулирование численности персонала – важнейшее направление кадровой службы, организации, позволяющее устанавливать качественный и количественный состав персонала на заданный период времени.

Качественный состав персонала на определенный период времени – это потребность в персонале по категориям, профессиям, специальностям и уровню квалификационных требований. Качественный состав определяется исходя из:

- штатного расписания организации и ее структурных подразделений;
- профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в технологической документации на проведение соответствующих работ;
- требований, закрепленных в описаниях рабочих мест;
- требований к должностям, изложенным в должностных инструкциях;
- требований к выполнению различных организационно-управленческих процедур, зафиксированных в различной документации.

В целом численность персонала определяется характером, масштабом, сложностью, трудоемкостью процессов, степенью автоматизации выполняемых организацией работ в заданный период времени.

Расчет численности персонала на данный период в работе организации (в том числе и по кадровой службе) может быть произведен различными методами: определение численности через трудоемкость, методом прямого счета, экспертным методом; методом сравнения; экономико-математическими методами, методами многофакторного корреляционного анализа, по нормам обслуживания и др.

Охарактеризуем, кратко наиболее распространенные методы.

Наиболее распространенным и доступным методом определения численности является расчет через трудоемкость.

Экспертный метод заключается в определении потребности в работниках на основе мнений группы экспертов.

Суть метода сравнения сводится к определению численности путем сравнения численности менее развитой структуры с более развитой, которую можно принять за типовую.

Определение численности через нормы обслуживания заключается в установлении соотношения количества обслуживаемых работников и количества работников кадровой службы. Так, в США на каждые 100 работающих в организации приходится 1 работник кадровой службы; во Франции на 130 работников 1 работник кадровой службы, и т. д.

Экономико-математические методы, метод многофакторного анализа менее распространены. Дело в том, что в условиях рыночной экономики и конкуренции перестала играть большую роль жесткая зависимость между производственными факторами и численностью персонала и эти методы стали носить характер рекомендательных.

Вопрос № 4. Методы оценки и аттестации персонала

Оценка – важнейший компонент обратной связи работников и руководителей, фактор формирования и развития мотивации.

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места.

1) **прогностический метод**. При таком методе широко используются анкетные данные; письменные или устные характеристики; мнения и отзывы руководителя и коллег по работе; личные беседы; психологические тесты;

2) **практический метод**. Проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений;

3) **имитационный метод**. Претенденту предлагается решать конкретную ситуацию (ситуации).

В конечном итоге проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

В каждом конкретном случае набор критериев оценки будет зависеть от содержания и качества выполняемой в будущем работы.

Основные критерии оценки труда:

1. количество труда – определяется объем, результативность, интенсивность труда, использование времени;

2. **качество труда** – устанавливается доля ошибок в работе, качество продукции и ее соответствие лучшим мировым образцам, стандартам и т.п.;

3. **отношение к работе** – инициативность работника, его способность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям, особенно новым.

4. **тщательность в работе** – отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материала, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.;

5. **готовность к сотрудничеству** внутри предприятия – участие работника в решении совместных задач, отношения в коллективе, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества.

Оценка работника в организации служит **трем основным целям**: административная, информационная, мотивационная.

1) **административной** - повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится для принятия административных решений;

2) **информационной**- в результате оценки появляется возможность информировать работников об относительном уровне их работы. В итоге работник узнает сильные и слабые стороны своей трудовой деятельности;

3) **мотивационной** - результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, их можно объективно вознаграждать.

Названные цели взаимосвязаны, в частности информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

В практике существует **три вида оценок**:

1. Текущие оценки (в процессе каждодневной текущей работе).

2. Эпизодические (по мере необходимости принятия решения о премировании или о наказании).

3. Периодические (через определенный период - аттестация).

Всю оценочную работу можно вести, если есть должностные инструкции (это внутрифирменный документ, в котором закрепляется рабочее место, цель, права, обязанности и ответственности работника.)

Основными методами оценки являются:

1. Характеристики устные, письменные, независимые.
2. Тестирование, упражнения и практические задания.
3. Конкурсы профессионального мастерства.
4. Деловые игры.
5. Сравнение с образцами (с лучшими работниками с моделью должностной инструкции, по рейтингу - в случае распределения льгот и благ).

6. **Аттестация** - наиболее технологический упорядоченный процесс оценки, имеет под собой правовую основу и на его основании возможны изменения в положение сотрудников. Аттестация регламентируется документом «Постановление о порядке аттестации» приняты министерством труда Минюст.

Аттестация в организациях проводилась регулярно — не реже одного раза в три, максимум — в пять лет.

По итогам аттестации делаются выводы о целесообразности, сроках, направлениях продвижения работников по службе, сохранении в прежней должности, переводе на новое место, увольнении.

Цели аттестации — оценка возможности, сроков, направлений продвижения работников по службе, сохранения в прежней должности, перевода на новое место, увольнения; контроль за выполнением поставленных задач; поиск резервов эффективной работы; определение величины вознаграждения, решение вопроса о путях и формах повышения квалификации, контроль за выполнением поставленных задач, поиск резервов более эффективной работы и т.п.

Непосредственными **объектами аттестации** являются: результаты работы персонала, отношение к выполнению своих обязанностей, творческий потенциал. Личность человека как таковая оценке не подлежит.

Аттестация должна проходить во всех организациях, независимо от организационно правовой формы. Этот документ определенная процедура организации, согласно ему-

1. Руководитель издает приказ о сроках аттестации и доводит до сведения персонала.
2. Знакомство персонала с критериями оценки (положение об аттестации)
3. Непосредственно руководитель должен подготовить посменное представление под личную подпись аттестуемого.
4. Должны быть созданы аттестационные и экспертные комиссии.
5. Аттестуемый пишет личное заявление в аттестационную комиссию.

Существуют следующие этапы аттестационного процесса:

1. **Подготовительный** (разрабатываются положения об аттестации, список аттестуемых, оценочные листы, аттестационные листы, пишется заявление в аттестационную комиссию, подготавливается и издается указ об аттестации, утверждается состав аттестационной комиссии). Информирование персонала о сроках, целях и порядке аттестации.

2. **Оценка работника** (работают представители экспертной комиссии, они заполняют оценочные листы). Руководитель пишет характеристику на аттестуемого, аттестуемый разрабатывает свою методическую папку (дипломы, грамоты, отзывы).

3. **Аттестация** (все документы сдаются на две недели в аттестационную комиссию; приглашается руководитель; представление начальником);

4. По итогам аттестации **заполняется аттестационный лист**, в который записывают одно из возможных решений по итогам открытого голосования.

Аттестационный лист оценивается по следующим критериям: соответствует, не соответствует или соответствует при условии.

Заседание оформляется протоколом. Вводом аттестационной комиссии является рекомендации для администрации. Аттестационный лист оформляется в трех экземплярах: у аттестационной комиссии, у администрации заведения, третий лично на руках.

Виды аттестации:

1. Периодическая или итоговая,
2. Промежуточная (соответствует при условии.....),
3. Специальная (утверждается в должности).

Типичные ошибки при аттестации:

1. Завышение оценок лицам, обладающим приятной манерой поведения.
 2. Завышение оценок лицам добившихся значительных успехов непосредственно перед аттестацией и занижение оценок лицам, потерпевшим неудачу перед аттестацией.
 3. Не обнаружение недостатков у аттестуемых.
 4. Подмена оценки деятельной оценкой его потенциальных возможностей.
 5. Занижение оценок лицам, которые проявляют несогласие, недовольство.
 6. Стремление дать средние оценки
 7. Занижение оценок лицам, которые не пользуются авторитетом и не в престижных структурных подразделениях.
 8. Завышение лицам оценок, которые близки по взглядам, по происхождением.
 9. Недооценка женщин, переоценка мужчин.
- Аттестация занимает важное место в положении сотрудников.

1.3. Лекция № 3 (2 часа).

Тема: «Психология индивидуальной карьеры»

1.3. 1. Вопросы лекции:

1. Карьера человека как условие и уровень его самореализации.
2. Содержание понятия «карьеру».
3. Типы, виды карьеры.
4. Этапы карьеры.
5. Выбор карьеры и ее планирование.

1.3.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Карьера человека как условие и уровень его самореализации.

Человек, избравший определенную сферу деятельности, рассчитывает на перспективную карьеру. Понятие «*карьера*» пришло из французского языка и обозначает продвижение в сфере профессиональной деятельности, достижение известности. В карьере видится естественная потребность человека в полной жизненной самореализации всех его способностей на пользу людям, обществу, приносящую ему удовлетворенность собой.

Полноценная жизненная самореализация в профессиональной сфере возможна, если человек:

- признает свою профессиональную деятельность как наилучшую для самореализации собственной личности;

- осознает свои способности, интересы, жизненные предпочтения и мотивы поведения, способен к дружескому взаимодействию;

- обладает знаниями, умениями и навыками, позволяющими ему наиболее полно реализовать свои способности в профессиональной деятельности и разнообразных отношениях;

- способен к целенаправленным волевым усилиям, необходимым для того, чтобы стать компетентным профессионалом.

По динамичности продвижения личности в сфере профессиональной деятельности выделяют следующие виды карьеры:

Линейная карьера – человек изначально выбрал понравившуюся ему сферу деятельности и упорно поднимается по служебной лестнице (например, от учителя до работника Министерства образования).

Стабильный тип карьеры – человек от начала до конца остается верен избранному трудовому пути и постепенно повышает свое мастерство.

Спиральная конфигурация карьеры – характерна для беспокойных людей, которые меняют сферы своей деятельности, быстро «загораются» и теряют интерес к той или иной деятельности.

Кратковременная карьера – сопутствует недисциплинированным и низкоквалифицированным работникам. Они часто переходят с работы на работу и их продвижение незначительно.

Платообразная карьера характерна для людей, которые хорошо справляются со своими обязанностями, являются перспективными работниками, но на определенном уровне обнаруживают предел своих возможностей, т.е. далее не продвигаются (входят в «мертвую зону»). С этого места они уходят на пенсию.

Снижающаяся карьера – это трагическая конфигурация карьеры. Человек неплохо начинает свою профессиональную деятельность, добивается определенных успехов в ней, но в жизни происходит нечто непредвиденное (болезнь, стресс и т.п.), что постепенно снижает его работоспособность. Специалист перестает соответствовать требованиям, предъявляемым к личности и характеру выполняемой работы, постепенно опускается до самого низкого уровня.

Чтобы успешно построить карьеру, человек должен:

- 1) ответить на вопрос, какие цели он ставит перед собой;
- 2) определить, что мешает ему стать тем, кем мечтает;
- 3) решить, как преодолеть противодействие жизненных обстоятельств.

Для успешности карьеры нужны:

1. Достойная Цель.
2. План достижения Достойной Цели.
3. Работоспособность для достижения цели.
4. Техника решения встающих перед человеком задач.
5. Умение «держаться удар».
6. Результативность профессиональной деятельности (или анализ промежуточных результатов).

Вопрос № 2. Содержание понятия «карьеры».

Карьера, это: а) - получение большего количества денег, б) получение больших полномочий, в) получение более высокого статуса, г) получение более высокого престижа; д) получения более высокой власти.

Карьера - это продвижение по службе и индивидуальные изменения позиции и поведения.

Карьера характеризуется динамикой социально-экономического положения, статусно-ролевых характеристик, форм социальной активности личности.

Понятие «карьера» чаще всего связывается с трудовой и профессиональной деятельностью человека. С точки зрения степени овладения личностью профессионального опыта в конкретном виде деятельности можно выделить профессиональную и должностную карьеру. Каждый из этих типов имеет свою характеристику (табл. 1).

Таблица 1 Характеристика типов карьеры

Тип карьеры	Характеристика типа карьеры
Профессиональная	Характеризует уровень развития и степень реализации профессиональных способностей работника, качественное состояние его профессионального опыта. Профессиональная карьера является основой для должностной карьеры.
Должностная	Это перемещение работника как по вертикали, так и по горизонтали должностной структуры на предприятии (в организации). Представляет собой форму реализации профессиональных возможностей работника.

Система управления персоналом должна осуществлять упор на планирование и развитие карьеры, способствовать работникам ставить перед собой реальные цели и достигать их.

Первым шагом в планировании карьеры является определение интересов, склонностей, возможностей и навыков работника. Эдгар Шейн - признанный специалист в области управления персоналом, подчеркивает, что планирование карьеры - это процесс медленного развития профессиональной самокомпетентности и самоопределение относительно собственных способностей, талантов, мотивов, потребностей и ценностей.

Исходя из вышеизложенного можно утверждать, что понятие карьеры напрямую связано с продвижением в перед. С этой точки зрения карьера представляет собой процесс, основные типы которого показаны в табл. 2.

Вопрос № 3. Типы, виды карьеры.

Понятие карьера возникло сравнительно недавно и обозначает результат осознанной трудовой деятельности человека или же иными словами должностной рост.

Понятие и виды деловой карьеры

Деловая карьера - это профессиональный рост личности, который включает в себя повышение социального статуса, накопление трудового опыта, увеличение объемов профессиональных знаний в определённой сфере деятельности.

Относительно места карьерного роста существуют, такие виды и типы деловой карьеры:

1. **Внутриорганизационная карьера**, предполагает прохождение различных ступеней профессионального роста, обучения и развития, вплоть до ухода на пенсию в рамках одной компании или организации.

2. Межорганизационная карьера, включает в себя прохождение всех трудовых этапов профессиональной деятельности на различных предприятиях и фирмах.

Межорганизационная карьера может включать в себя, также 2 подвида это:

- *специализированная карьера*, позволяет заниматься одним и тем же видом деятельности на разных предприятиях.
- *неспециализированная карьера*, которая даёт возможность менять не только место работы, но и непосредственно сам род деятельности на протяжении всего трудового пути, начиная с обучения и заканчивая, выходим на пенсию.

3. Центристремительная карьера, недоступна для широкого круга рабочих и незаметна для окружающих. Данная возможность предоставляется работникам, которые имеют тесные личные контакты с руководством вне организации. Такая карьера предполагает движение к ядру – руководящим должностям. Благодаря такой карьере работник может посещать совещания и встречи как формального, так и неформального характера, недоступные его сотрудникам и принадлежать к высшим социальным кругам общества, занимая при этом незаурядную должность.

Относительно иерархии должностей можно рассматривать такие виды деловой карьеры как:

- горизонтальная;
- вертикальная.

Виды и этапы трудовой карьеры

Трудовая карьера, также как и деловая карьера, обозначает продвижение по карьерной лестнице и совершенствование человеком своих рабочих навыков. Она зависит во многом от выбора профессии и первых шагов человека на пути к становлению себя, как профессионала в определённой сфере. Большое значение здесь также имеет справедливая оценка работником своих положительных качеств и недостатков. Ведь только в этом случае можно правильно выстроить свои профессиональные цели на будущее. Трудовой путь может развиваться по-разному. Он может быть стабильным или же динамичным в зависимости от того, сколько времени человек проводит на одной должности.

Специалисты в этой сфере выделяют 2 вида трудовой карьеры, которые по своему определению очень схожи с видами деловой карьеры, это:

- профессиональная;
- внутриорганизационная.

Каждый человек за свою жизнь независимо от вида профессиональной деятельности и возможности карьерного роста проходит определённые этапы трудовой карьеры, которые условно можно описать следующим образом:

Вопрос № 4. Этапы карьеры.

Карьера — это больше, чем просто работа или последовательность мест работы, которые занимает человек. Карьера — это индивидуально воспринимаемая последовательность отношений и образов поведения, связанных с познаниями в сфере выполняемой работы; это путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения.

Существуют четыре основных этапа карьеры (табл.2), которые приблизительно соответствуют стадиям жизненного цикла человека:

- этап изучения (0-20 лет);
- этап начальных шагов (17—30 лет);
- этап становления (30—45 лет);
- поздние шаги карьеры (после 45 лет).

Вопрос № 5. Выбор карьеры и ее планирование.

Трудовой путь, являясь совокупностью всех трудовых перемещений работника, включает в себя трудовую карьеру.

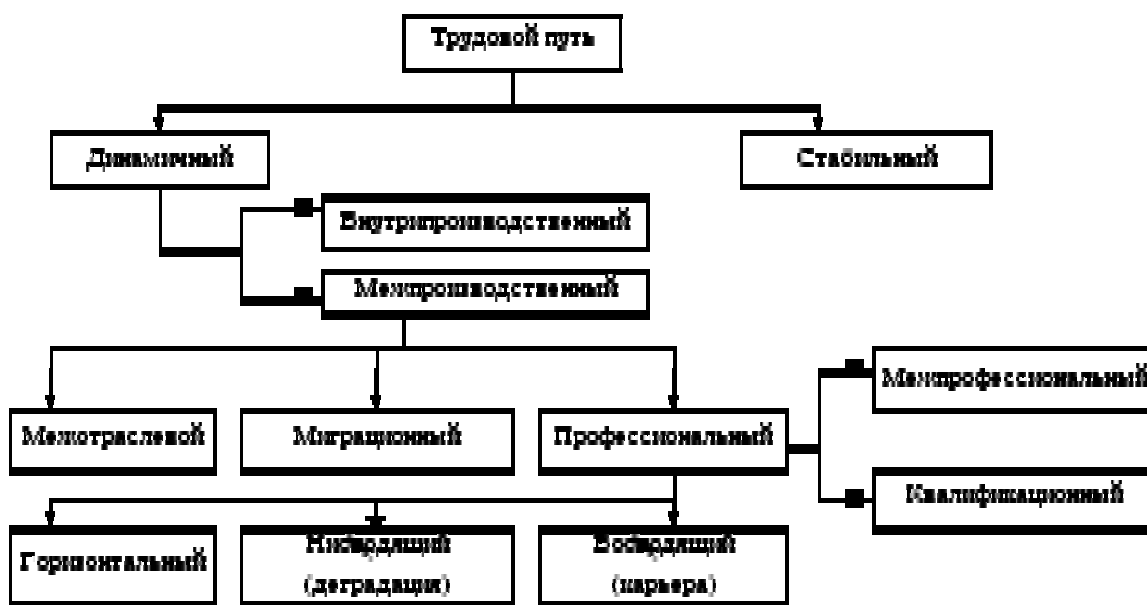
Трудовой путь представляет собой трудовую мобильность в течение жизни работника, поэтому классифицируется с учетом тех же принципов, что и движение рабочей силы в целом.

Исходя из этого трудовой путь работника можно представить в виде схемы (рис.9.1). Он может быть стабильным, если трудовая жизнь работника ограничивается пределами одного рабочего места, и динамичным, если на трудовом пути работника имеются смены рабочих мест.

Переход работника между рабочими местами фиксируется в результате изменения хотя бы одной из характеристик рабочего места, которое занимает работник (отрасль, район, предприятие, производственное подразделение, профессия, квалификация).

Можно выделить межотраслевой, профессионально-должностной (с подразделением на межпрофессиональный и внутрипрофессиональный) и миграционный трудовой пути работников, осуществляемые либо через канал межпроизводственного продвижения, либо через внутрипроизводственное продвижение.

Выделение отдельных типов трудового пути чисто условно. Отдельный трудовой переход может быть одновременно сменой и предприятия, и профессии, и отрасли, и места жительства.



1.4. Лекция 4 (2 часа).

Тема: «Подходы к мотивации персонала в малой группе»

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Мотивация и стимулирование персонала в организации
2. Содержательные и процессуальные теории мотивации
3. Виды стимулирования
4. Мотивация персонала в розничном магазине.
5. Тренинг для малой группы.
6. Аптечные тренинговые программы.

1.4.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Мотивация и стимулирование персонала в организации

Анализ мотивации персонала указывает на то, что стимулировать работников следует по промежуточным результатам, не дожидаясь завершения всего цикла работы. Большие успехи и достижения, как известно, не так уж часты и порой труднодостижимы. Но система мотивации персонала должна работать. С этой целью большой проект следует разделить на этапы и спланировать таким образом, чтобы можно было оценить каждый из них и должным образом отметить.

Мотивация работы персонала отвечает внутренней человеческой потребности к самоутверждению. Успешность притягивает успех. Это и позволяет определить комплекс мер, которые можно назвать система мотивации персонала.

За последние года специалисты по персоналу начали применять не только классические способы мотивирования труда (повышение зарплаты, денежные бонусы). Произошло некоторое совершенствование системы мотивации персонала, то есть появились нематериальные методы (морально-психологические и организационные).

Система мотивации персонала: основные правила

Можно выделить ряд основных правил, которых требует эффективная мотивация персонала.

- Непредсказуемые поощрения стимулируют интенсивнее, чем стабильно ожидаемое вознаграждение;
- Положительный стимул приносит больше результата, чем отрицательный;
- Методы мотивации персонала будут работать в том случае, когда у работников есть определенный статус, они ощущают признание своего вклада в работу. Повышение мотивации персонала происходит при помощи таких признаков, как служебная машина, личный кабинет, участие в важных переговорах и престижных совещаниях;
- Ситуативное положительное подкрепление должно поступать сразу. Другими словами, система мотивации персонала должна давать справедливую и незамедлительную реакцию на действия работников. Сделанная работа и соответствующее вознаграждение не должны быть сильно разорваны во времени. Эффект от неожиданного поощрения уменьшается с течением времени.

Методы мотивации персонала

Среди наиболее часто встречающихся стимулов, которые предполагает мотивация труда персонала – материальные премии, возможность напрямую общаться с высшим руководством, расширение полномочий, повышение в должности, всеобщее признание, увеличение власти, оплата медицинских услуг, страхование жизни, ссуды по пониженной ставке, помощь в покупке жилья, оплата ремонта личного автомобиля и т.д.

Однако важно учесть, что мотивация и стимулирование персонала в каждой компании должно быть адресным, ориентированным на конкретного сотрудника. Банального набора быть не должно.

Мотивация деятельности персонала может исходить не только из поощрений, но и наказаний. Хотя и здесь лучше соблюдать золотую середину. Главное – наказание не должно выглядеть как «месть» за ошибку, а должно предотвращать подобные действия в будущем. Это также послужит примером остальным сотрудникам. Однако лучше совершенствование мотивации персонала производить другими способами.

Для предприятий с ограниченными финансовыми возможностями эффективным инструментом может стать нематериальная мотивация персонала. Это могут быть различного рода благодарности в виде грамот, памятных знаков, занесение в трудовую книжку с вручением ценного подарка, разного рода звания типа «менеджер года» и пр. К этим же методам относится приглашение работника в качестве консультанта, лектора как подчеркивание его особого статуса.

Повышение мотивации персонала

Совершенствование мотивации персонала должно происходить в зависимости от результативности наказаний или поощрений. Если один метод «не работает», нужно ввести другой. Так, без оснований выделяя какого-то сотрудника или раздавая иногда слишком крупные и редкие награды скорее вызовут нездоровую зависть, чем трудовой энтузиазм. Мотивация персонала как раз может строиться на небольших, но частых вознаграждениях.

Важно также правильно выстроить социальную политику организации, поскольку она является эффективным инструментом как мотивация и стимулирование персонала. То есть должна быть развита система помощи и социальной защиты, предоставляться сотрудникам и членам их семей разного рода льготы за счет социального фонда компании.

Вопрос № 2. Содержательные и процессуальные теории мотивации

Содержательные теории особое внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации. К ним относятся теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга и некоторые другие.

В своей основе содержательные теории близки друг к другу. Основное их отличие состоит в отношении к первичным (по Маслоу) потребностям. МакКлелланд считал, что, как правило, эти потребности в сегодняшней ситуации уже удовлетворены, а Герцберг полагал, что они существенны только в том случае, когда несправедливо реализованы. Что касается вторичных потребностей (высших уровней мотивации), то, несмотря на различия в формулировках, все три автора содержательных теорий сходились во мнении, что они активно воздействуют на поведение человека.

Основными недостатками данной группы теорий является то, что в реальной жизни проявление потребностей не осуществляется в строгой иерархической последовательности, а является производной от многих ситуационных факторов. Однако

несомненная заслуга создателей рассмотренных теорий заключается в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности и предприняли попытку классифицировать потребности и установить их взаимосвязь. Классификация потребностей на первичные и вторичные поддерживается большинством современных исследователей, однако единой, общепринятой классификации до сих пор не существует.

Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации рассматривают проблему с другой точки зрения. Они не отвергают мотивирующую роль потребностей, но фокусируются на том, что заставляет человека прилагать усилия для достижения целей. К процессуальным теориям относятся теория ожидания В. Врума, теория справедливости Портера-Лоулера, теория «Х» и «Y» Д. Макгрегора и другие.

Вопрос № 3. Виды стимулирования

Отделение стимулирования от мотивации в явном виде более характерно для отечественных экономистов и социологов, а среди западноевропейских и американских ученых — для представителей управленческих дисциплин, в том числе и управления персоналом.

Напомним, что в данной главе под стимулом понимается фактор воздействия, инструмент, используемый менеджментом для корректировки трудового поведения персонала, а под стимулированием — метод управления трудовым поведением работника/группы: «...способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование — совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний».

ПРЯМЫЕ — непосредственные воздействия субъекта управления на работника методами убеждения, внушения, психологического заражения, агитации, увлечения собственным примером и пр.

Достоинства', улучшение отношений между руководителем и подчиненными; развитие в коллективе отношений сотрудничества, доверия, открытости, самостоятельности и т.п.; простота в понимании и естественность в использовании.

Трудности', необходимость индивидуального подхода к подчиненным и глубокое знание их субъективного мира; наличие у руководителя специфических способностей; безупречное собственное поведение; большие затраты времени на работу в режиме оперативного управления. -

ВЛАСТНЫЕ — сознательное использование субъектом управления формальных отношений в иерархической системе «руководство — подчинение», когда работнику отдается прямой приказ (распоряжение, предписание), при невыполнении которого должно последовать наказание.

Достоинства: простота в использовании, оперативность и дешевизна («экономичность»), поскольку воздействие состоит не в обещании награды, а в угрозе потери какого-то блага.

Недостатки: растет иерархичность и степень формализации отношений между руководителями и подчиненными; развивается произвол в управлении, снижается ответственность руководителей за качество проработки решений; в коллективе начинает преобладать статусное деление, кастовость, развивается отчуждение и конфронтация; сдерживается инициатива и развитие подчиненных. -

Негативные стимулы. Строго говоря (согласно Поваричу и Прошкину), негативные стимулы — не вид, а форма организации стимулирования. Но мы будем их рассматривать здесь как вид, потому что негативное стимулирование, независимо от того, какие именно негативные стимулы используются, выполняет одну функцию — наказания (точнее, угрозы наказания) работника за допущенные им ошибки, совершенные проступки и т.п. На практике используются: •

- замечания, предупреждения, выговоры; •

- штрафы, пени, возмещение убытков; •

- понижение оклада, разряда, перевод на более низкооплачиваемую работу, понижение в должности; •

- снижение премии, годового вознаграждения; •

- перенос очереди на получение благ от организации; •

- отказ в ссуде, кредите; •

- перенос отпуска на неудобное время; •

- общественное порицание; сатирические стенгазеты, листки; доска позора, антипчета; выпелы отстающих; звания «наоборот»; переходящие антипризы; особого вида пропуски на предприятие или номера автомашин и др.; •

- угроза увольнения.

Негативные стимулы чаще всего симметричны позитивным, но более экономичны, острее воспринимаются людьми, требуют ограниченного времени применения, не требуют обязательной гласности, должны применяться исключительно в подкрепляющей форме организации. -

Материальные денежные стимулы. Их номенклатура ограничена. Сюда относится: •

- переменная часть зарплаты, зависящая от выполнения конкретных показателей результата трудовой деятельности; •

- доплаты и надбавки; •

- целевые премии; •

повышение в должности.

Материальные неденежные (натуральные) стимулы. Они являются материальными, поскольку имеют несомненную денежную составляющую; но — неденежны, потому что выдаются работнику только в натуральной форме. Номенклатура этих стимулов очень широка и постоянно растет. В настоящее время используются:

жилье; •

автомобиль, гараж, стоянка; •

земельный участок, дача; •

места в детских учреждениях; •

путевки в места лечения и отдыха, туристические; •

диетическое питание; •

дефицитные товары; •

телефон; •

ссуды, кредит; •

экскурсии и командировки по обмену опытом; •

обучение за счет фирмы (полностью или частично), в том числе членов семьи; •

ценные подарки; •

право приобретения в организации товаров и услуг; •

предоставление работнику (и членам его семьи) права пользования благами, находящимися в собственности организации; •

перевод в другую организацию; •

право сменить профессию в рамках организации; •

право работы по совместительству.

На наш взгляд, главное, что следует принимать во внимание при использовании натуральных стимулов, это неоднозначное понимание справедливости распределения натуральных благ между работниками. Одни считают, что правильнее распределять по трудовым результатам; другие — что нужно учитывать общие заслуги работника перед организацией; третьи уверены, что натуральные блага должны распределяться в соответствии с рангом (статусом, должностным положением) работника. Распространены и позиции, полностью альтернативные перечисленным — что распределять эти блага нужно: по закону; по потребностям; уравнилельно (в том числе по очереди или по жребию). Такая разноголосица вызывает сомнения у большой доли работников и затрудняет использование натуральных благ как стимулов труда.

Вопрос № 4. Мотивация персонала в розничном магазине.

Материальная мотивация персонала

Все люди работают ради материального достатка, и когда они четко представляют, как они его могут получить, то это стимулирует деятельность человека. Поэтому система оплаты труда должна быть прозрачна и понятна каждому работнику.

Сразу стоит сказать, что в торговле никто уже давно не работает за оклад, так как нет желания продавать больше. Самая распространенная мотивационная система оплаты – это «оклад+процент». Владельцы розничных объектов стараются поставить оклад в половину предполагаемой зарплаты. Как мне кажется, это не совсем верный вариант. Оклад должен быть настолько маленьким, насколько это возможно, а все остальное – это процентная часть.

Лучше всего, если процент состоит из двух частей:
коллективный;
личный.

Это позволит снизить конкуренцию среди продавцов и повысить общий уровень продаж, так как продавцы будут заинтересованы не только в своей работе, но и в работе напарников. Также такое распределение позволит задействовать продавцов в других работах: прием, переоценка товара, переодевание манекенов, размещение товара в зале и т.п. Иначе же все будут заниматься только продажами.

Для того чтобы работа выполнялась своевременно всеми, можно ввести КПД, то есть процент участия продавцов в работе.

Нельзя забывать и о премировании. При этом если фирма имеет ограниченный бюджет, можно премировать только лучшего сотрудника месяца, а не весь коллектив. Естественно при выполнении плана по магазину. Это позволит каждому из работников стремиться достичь наилучших результатов в работе. Премия может быть материальной, но не денежной. Это может быть сертификат, скидка или какой-то иной бонус.

Наравне с поощрением, нельзя забывать и о штрафных санкциях. Это позволит контролировать пунктуальность работников, их внешний вид, корректное поведение, а также своевременность выполнения всех работ. Штрафы должны быть ощутимыми, но не чересчур. И, конечно, надо стараться их избегать, решая проблемы другими методами. Каждый штраф – это демотиватор, даже если наказание заслужено.

Нематериальная мотивация персонала

Хотя все работают ради денег, атмосфера на рабочем месте играет немаловажную роль. Создания благоприятного климата в коллективе основывается как раз на нематериальной мотивации работников торговли.

Основными факторами являются:

Развитие корпоративной культуры

«Доска почета»

Карьерный рост

Доброжелательная атмосфера

Развитие корпоративной культуры помогает работниками осознать свою причастность к общему делу и важность работы. Коллективные мероприятия, тренинги и даже совместное празднование важных дат позволяют сплотить коллектив.

В Советском союзе было принято размещать фотографии передовиков производства на специальных стендах. Как ни странно, но эта политика весьма эффективна. Людям свойственно тешить свое тщеславие и получить звание «лучшего

работника» приятно любому. К тому же это выгодно сказывается на росте объема личных продаж, так как покупатели любят, чтобы с ними работали лучшие из персонала.

Возможность продвижения особо талантливых сотрудников также способствует повышению их квалификации. Если в фирме нет вакантных должностей, то можно ввести категории, которых можно достичь только при обладании определенными умениями и высоким качеством работы. Если к категориям привязать еще и денежную надбавку, то стремление повысить квалификацию будет двойным мотивом.

Однако если все будет происходить в «тяжелой», недоброжелательной атмосфере, то мало кто задержится на такой работе. Проводя в магазине большую часть светового дня, хочется чувствовать себя комфортно. Иначе люди начинают увольняться. А на любимой работе всякая деятельность становится эффективной.

Получается, что использование комплекса мотивационных мер позволяет создать такой коллектив, который будет охотно работать в компании долгое время, принося при этом фирме высокие и стабильные доходы.

Вопрос № 5. Тренинг для малой группы.

На данный момент **тренинг – это одна из самых популярных форм интенсивного обучения** во всем мире. Тренинг является одним из самых быстрых и эффективных методов развития личности и внутренних изменений.

Обычно тренинги проводятся в группах, где все взаимодействуют друг с другом и выполняют разнообразные задания. В общем, живут веселой, интересной, общей жизнью. Некоторые люди заказывают себе "персональный тренинг". То есть тренер индивидуально работает с одним учеником. Обычно это очень материально затратное развлечение.

Далее представлена некоторая информация о типах тренингов.

Отличие тренинга от семинаров и обычного обучения.

Отличительной особенностью тренингов является высокая интенсивность проведения занятий и использование разных способов достижения заявленного результата прямо в ходе самого тренинга. Некоторым даже удается решить какую-то свою личную проблему, с которой они "мучались" самостоятельно длительное время. В отличие от семинара, где вам могут дать большой объем информации, но нет цели сделать так, чтобы вы практически усвоили то, что он вам рассказали. Вы получили информацию, а что делать с ней дальше – решайте сами.

Понятно, что на самом тренинга обычно невысокий уровень освоения навыков. Это связано с ограничением по времени проведения тренинга. Но первый опыт практического использования знаний вы обязательно получите.

Виды тренингов по принципам набора.

По принципу набора **тренинги делятся на открытые и корпоративные**. Открытые тренинги собираются совершенно различные люди, оплатившие тренинг из "собственного кармана". Корпоративные тренинги проводятся с персоналом какой-то организации (группы организаций) по заказу ее руководства. То есть сотрудники этой организации обязаны пройти тренинг в порядке повышения своей квалификации. В большинстве случаев это тренинги навыков (бизнес-тренинги). Оплата работы тренера проводит компания.

Вопрос № 6. Аптечные тренинговые программы.

Сегодняшние отношения фармпроизводителей и крупных аптечных сетей вряд ли можно назвать безоблачными.

В экономике существует представление о «рыночной силе». Это понятие, отражает то, кто в большей мере определяет условия взаимодействия между контрагентами. Несмотря на то, что в повседневной профессиональной лексике это понятие используется достаточно редко, мы с Вами прекрасно понимаем, что имеется в виду. Речь идёт о том, кто диктует условия. Например, мы говорим рынок покупателя или рынок продавца, рынок работодателя или рынок работника, рынок аптечных сетей или рынок фармпроизводителей. Ситуация, когда две стороны одинаково заинтересованы в сотрудничестве можно назвать идеальной и поэтому встречается она крайне редко в нашем неидеальном мире.

В случае если рыночные силы неравны, сделка заключается тогда, и только тогда, когда эти силы выравниваются. Существует множество способов выравнивания рыночных сил, простейшим из которых являются деньги. Т.е. если у вашего контрагента рыночная власть выше, то чтобы предлагаемая мною сделка стала ему интересной, нужно предложить ему дополнительную выгоду — деньги, т.к. деньги — выравнивают это неравенство. В случае фармпроизводителя мы подразумеваем маркетинговые выплаты аптечным сетям.

Однако это тупиковое развитие ситуации, потому как каждая оплата увеличивает рыночную силу того участника сделки, который исходно обладал большей рыночной силой. Результаты такой «стратегии» мы можем наблюдать сегодня, бюджеты на продвижение и включение препарата в ассортимент крупных аптечных сетей постоянно увеличиваются без заметного увеличения продаж.

Впрочем, для того, чтобы увеличить собственную рыночную силу необязательно использовать деньги. Рыночная власть возникает тогда, когда один из «участников» уверен, что у его контрагента эта сила есть. Такая ситуация может возникнуть:

- из-за недостатка информации;
- вследствие неверного понимания ситуации, причем, как самим «обладателем» мнимой силы, так и его контрагента;
- или в случае применения коммерческого блефа. Действительно, не обязательно обладать рыночной силой, достаточно, чтобы ваш контрагент был уверен, что эта сила у Вас есть. Вспоминаем блеф в карточных играх.

Но самой действенной стратегией в данном случае является повышение значимости/ценности сделки в глазах вашего партнёра. Нам с Вами прекрасно известно, что любая сделка должна заключаться так, чтобы другая сторона была уверена, что выигрывает больше, в противном случае это будет краткосрочный союз с сомнительными выгодами для обеих сторон. При работе с аптечными сетями нужно понимать, как они работают, суть бизнес-процессов в аптеках. Это позволит при планировании показателей продаж выстроить взаимовыгодную систему движения товара от фармпроизводителя к конечному потребителю.

Слишком часто при работе с аптеками ставятся изначально неверные цели, которые не учитывают бизнес интересы аптек, что приводит к невозможности долгосрочного сотрудничества и не мотивирует сотрудников аптечной сети на достижение результатов, в которых заинтересован фармпроизводитель. Ситуация усложняется тем, что подчас само руководство аптечной сети не представляет, как построить систему взаимовыгодного сотрудничества.

При таком подходе взаимодействие с производителями сводится к принципу «кто заплатит больше, тот и лучший».

В долгосрочной перспективе такой подход с двух сторон ведет к разрушению естественных экономических связей. Эффективно сотрудничать с аптечной сетью фармпроизводитель может в том случае, если продемонстрирует руководству аптечной

сети механизмы увеличения прибыльности аптеки при работе с препаратами компании. Таким образом, фармпроизводитель может выступать не столько в роли контрагента, одного из поставщиков, сколько в роли партнера, который прямо заинтересован и участвует в увеличении доходности аптеки.

Построению такой модели, а также способам донесения логики этой системы до руководства аптечных сетей и посвящен данный курс.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1. Практическое занятие № 1 (2 часа).

Тема: «Сущность и виды управленческих решений в условиях малой группы».

2.1.1 Задание для работы:

1. Управленческое решение как важное составляющее управленческой деятельности
2. Факторы, определяющие качество управленческих решений
3. Причины принятия «удовлетворительных решений».
4. Этапы принятия управленческих решений.
5. Методы принятия групповых решений.

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.1.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены такие вопросы, как управленческое решение как важное составляющее управленческой деятельности и факторы, определяющие качество управленческих решений. Рассмотрены причины принятия «удовлетворительных решений», этапы принятия управленческих решений, методы принятия групповых решений.

2.2 Практическое занятие № (2 часа).

Тема: «Социально-психологические аспекты управленческой деятельности».

2.2.1 Задание для работы:

1. Трудовой коллектив как социальная группа и как объект управления. Развитие трудового коллектива.
2. Понятие «социально-психологический климат».
3. Факторы формирования социально-психологического климата
4. Показатель социально-психологического климата и его диагностика
5. Важнейшие признаки социально-психологического климата.
6. Пути регуляции социально-психологического климата.

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.2.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены такие вопросы, как: 1. Трудовой коллектив как социальная группа и как объект управления. Развитие трудового коллектива.

2. Понятие «социально-психологический климат». Рассмотрены факторы формирования социально-психологического климата, определен показатель социально-психологического климата и его диагностика. Рассмотрены важнейшие признаки социально-психологического климата и пути регуляции социально-психологического климата.

2. 3. Практическое занятие № 3 (2 часа).

Тема: «Психологические основы управления персоналом»

2.3.1 Задание для работы:

1. Проблемы привлечения персонала.
2. Формирование требований к кандидату.
3. Проблемы адаптации.
4. Методы оценки и аттестации персонала.

2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.3.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены проблемы привлечения персонала и требования к кандидату. Рассмотрены проблемы адаптации и методы оценки и аттестации персонала.

2.4. Практическое занятие № 4 (2 часа).

Тема: «Руководитель и социально-психологический климат в малой группе»

2.4.1 Задание для работы:

1. Психология приказа. Психология критики. Психология контроля.
2. Эмоциональный фактор управления трудовым коллективом.
3. Теория формального бюрократизма М. Вебера.
4. Подготовленность и специальные знания руководителя.
5. Авторитет руководителя и его слагаемые. Особенности управления: женщина-руководитель мужского коллектива, женщина-руководитель женского коллектива, мужчина-руководитель женского коллектива.

2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.4.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены такие вопросы как: «психология приказа и психология критики», «психология контроля», «эмоциональный фактор управления трудовым коллективом», «теория формального бюрократизма М. Вебера». На практическом занятии рассмотрены «подготовленность и специальные знания руководителя», функции и роли авторитета руководителя, особенности управления женщин-руководителей мужского коллектива, женщин-руководителей женского коллектива, мужчин-руководителей женского коллектива.

2.5. Практическое занятие № 5 (2 часа).

Тема: «Подходы к мотивации персонала в малой группе»

2.5.1 Задание для работы:

1. Мотивация и стимулирование персонала в организации
2. Содержательные и процессуальные теории мотивации
3. Виды стимулирования
4. Мотивация персонала в розничном магазине.
5. Тренинг для малой группы
6. Аптечные тренинговые программы

2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.5.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены понятия «мотивация» и «стимулирование персонала в организации», содержательные и процессуальные теории мотивации, виды стимулирования. На практическом занятии рассмотрены мотивация персонала в розничном магазине, тренинг для малой группы, аптечные тренинговые программы.