

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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.13 Управление человеческими ресурсами

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки Управленческий и финансовый учет

Квалификация (степень) выпускника бакалавр

Нормативный срок обучения 4 года

Форма обучения очная

Оренбург 201_ г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций.....	3
1.1 Лекция № 1 <i>Введение в дисциплину.....</i>	3
1.2 Лекция № 2 <i>Кадровая политика.....</i>	3
1.3 Лекция № 3 <i>Кадровый менеджмент на различных стадиях развития организации.....</i>	6
1.4 Лекция № 4 <i>Методы формирования кадрового состава.....</i>	11
1.5 Лекция № 5 <i>Методы поддержания работоспособности персонала.....</i>	15
1.6 Лекция № 6 <i>Конфликт как инструмент развития.....</i>	21
1.7 Лекция № 7 <i>Конфликт в организации.....</i>	24
1.8 Лекция № 8 <i>Технологии управления человеческими ресурсами организации.....</i>	27
1.9 Лекция № 9 <i>Методологические основы корпоративного PR.....</i>	29
1.10 Лекция № 10 <i>PR-менеджмент: технологические основы.....</i>	32
2. Методические указания по проведению практических занятий.....	35
2.1 Практическое занятие № ПЗ-1 <i>Введение в дисциплину.....</i>	35
2.2 Практическое занятие № ПЗ-2 <i>Кадровая политика.....</i>	35
2.3 Практическое занятие № ПЗ-3 <i>Кадровый менеджмент на различных стадиях развития организации.....</i>	35
2.4 Практическое занятие № ПЗ-4 <i>Методы формирования кадрового состава.....</i>	36
2.5 Практическое занятие № ПЗ-5 <i>Методы поддержания работоспособности персонала.....</i>	37
2.6 Практическое занятие № ПЗ-6 <i>Конфликт как инструмент развития.....</i>	37
2.7 Практическое занятие № ПЗ-7 <i>Конфликт в организации.....</i>	38
2.8 Практическое занятие № ПЗ-8 <i>Технологии управления человеческими ресурсами организации.....</i>	38
2.9 Практическое занятие № ПЗ-9 <i>Методологические основы корпоративного PR.....</i>	39
2.10 Практическое занятие № ПЗ-10 <i>PR-менеджмент: технологические основы.....</i>	39

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Лекция № 1

Тема: «Введение в дисциплину»

1. Вопросы лекции:

1. Современное состояние мировой экономики
2. Мировые проблемы в области управления персоналом

2. Краткое содержание вопросов

1. Современное состояние мировой экономики

В интерактивной форме происходит обсуждение тенденций в области экономики, права, межнациональных и межрелигиозных напряженностей в окружающем мире на нынешний момент. Происходит выделение важных вопросов, касающихся безопасности и экономического развития в мире. Делаются выводы о росте или снижении важности каких-либо факторов на перспективное видение развития мировой экономики.

2. Мировые проблемы в области управления персоналом

В интерактивной форме происходит обсуждение тенденций в области управления персоналом в странах – лидерах мировой экономики: какое развитие у образования в этих странах; тенденции требований к профессиям и к уровню квалификации персонала; уровень оплаты труда и т.п.

Происходит анализ ситуации в экономике РФ и ее перспективы на будущее.

Анализируется экономическая ситуация в регионах и, в частности, в Оренбургской области.

Кратко обсуждаются тенденции на рынке труда и в области управления персоналом в Оренбургской области.

Лекция № 2

Тема: «Кадровая политика»

1. Вопросы лекции:

1. Типы кадровой политики.
2. Этапы проектирования кадровой политики.
3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.
4. Условия разработки кадровой политики.

2. Краткое содержание вопросов

1. Современное состояние мировой экономики

Под *политикой организации*, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации — *ее кадровая политика*, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле

это система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долгосрочной стратегией фирмы.

Нередко при широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. Косвенно это находит свое отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле

это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

Анализ существующей в конкретных организациях кадровой политики позволяет выделить, как минимум, *два основания* для их группировки. *Первое* основание связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политики могут быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — *открытую* и *закрытую*.

2. Этапы проектирования кадровой политики

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — *обеспечение высокого качества кадрового потенциала*. При этом необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

- организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;
- информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим *процесс формирования кадровой политики* в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами и иностранным представительствам) существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаём предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить следующие *этапы по проектированию кадровой политики*:

- нормирование;
- программирование;
- мониторинг.

3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

Основные фазы стратегического менеджмента

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить *четыре* основные фазы:

- 1) хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- 2) стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);
- 3) управление стратегическими возможностями — выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы к пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
- 4) управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени — разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

Кадровые программы и кадровые мероприятия

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить *кадровые программы* разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

4. Условия разработки кадровой политики

Факторы внешней среды

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1) нормативные ограничения; 2) ситуация на рынке труда. Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы следует учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней политики

Наиболее значимыми представляются следующие факторы:

1) *цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности*. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов;

2) *стиль управления, закрепленный в том числе и в структуре организации*. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, организации, предпочитающей принцип децентрализации, показывает, что им требуется различный состав профессионалов;

3) *условия труда*. Привлекают или отталкивают людей такие характеристики работ, как:

- степень требуемых физических и психических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- месторасположение рабочих мест;
- продолжительность и структурированность работы;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа не привлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации;

4) *качественные характеристики трудового коллектива*. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом;

5) *стиль руководства*. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

Лекция № 3

Тема: «Кадровый менеджмент на различных стадиях развития организации»

1. Вопросы лекции:

1. Особенности кадрового менеджмента в стадии формирования.
2. Особенности кадрового менеджмента в стадии интенсивного роста.
3. Особенности кадрового менеджмента в стадии стабилизации.
4. Особенности кадрового менеджмента в стадии спада.

2. Краткое содержание вопросов

1. Особенности кадрового менеджмента в стадии формирования

Основная задача на этом этапе — поиск товара, который сможет найти свой рынок, своего потребителя и обеспечить достаточный источник поступления средств для существования организации. Однако не всегда молодая организация обладает достаточными ресурсами для начала дела. Именно поэтому на стадии формирования существенным становится вопрос поиска источников инвестиций, способов привлечения средств. Для этого организация должна показать потенциальным инвесторам (возможным совладельцам) привлекательность предложения, обоснованность инвестиций, вероятность возврата вложенных средств. Одним из способов, который, с одной стороны, может помочь самому руководству сформулировать представление о стратегии и этапах развития организации, а с другой стороны, — представить проект потенциальным инвесторам, является *бизнес-план*.

Если удастся найти достаточное количество ресурсов для начала работы, руководство сталкивается с проблемой кадрового и материально-технического обеспечения производства. Необходимо привлечь новый персонал или провести переориентацию части персонала с подготовки проекта к реализации его в производственной деятельности.

Кадровая служба и ее задачи

Задачи кадровой службы — направления кадровой работы, представление о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом конкретных условий существования организации.

Необходимо заметить, что как таковой кадровой службы в 99,9% вновь формирующихся организаций нет. Слишком велик дефицит средств, слишком далеки «отцы-основатели» от формальной атмосферы и тех задач, которые необходимо решать в области работы с персоналом, чтобы создавать такого рода подразделение.

Однако отсутствие осознания необходимости кадровых мероприятий не отменяет их естественной реализации: в рамках бизнес-плана необходимо описать проект организационной структуры, рассчитать потребность в персонале, представить расчет изменения количественного и качественного состава предприятия. Необходимо рассчитать затраты, в том числе и на набор, обучение персонала, оплату труда. Для выбора места дислокации предприятия, разработки систем оплаты необходимо провести анализ рынка труда и рынка профессий. Для формирования кадрового состава важно сформулировать требования к будущим работникам, найти источники наименее затратного привлечения персонала и его адаптации.

Однако менее всего на стадии формирования обращается внимание на создание самой системы работы с персоналом, формирование корпоративных принципов, а даже просто системы работы с кадровой документацией. Обычно осознание необходимости формализации, определения кадровой работы, создания систем хранения информации приходит много позже, в тот момент, когда количество информации превышает мыслимые объемы, когда что-то найти становится отдельной проблемой и когда, к сожалению, кадровая информация теряет свое свойство информации, с ней нельзя работать в период подготовки и оценки управленческих решений.

Сформулируем основные задачи по управлению персоналом на данном этапе.

1) *Подготовка организационного проекта*: проектирование организационной структуры; расчет потребности в персонале; анализ кадровой ситуации в регионе; разработка системы стимулирования труда.

2) *Формирование кадрового состава*:

- анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;
- определение сегмента рынка рабочей силы, из которого целесообразно проводить набор.

3) *Разработка системы и принципов кадровой работы*:

- формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;
- формирование самой кадровой службы (организационная структура, набор состава сотрудников);
- разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.

2. Особенности кадрового менеджмента в стадии интенсивного роста.

Организации удалось пройти самый сложный период — стадию формирования. Сформулирована новая идея, найден товар, получены средства, налажено производство, и товар поступил на рынок. Проект был хорошо продуман, предприятие заработало, количество потребителей стало существенно увеличиваться. Можно радоваться: организация растет, появляются все новые и новые клиенты. Однако это уже следующая стадия формирования организации — *стадия интенсивного роста*.

Задачи управления

Для удовлетворения растущего спроса организация должна быстро переструктурироваться, должны появиться новые отделы, подразделения, установлены связи между ними. Многие организации начинают привлекать к работе с клиентами не только собственные структуры, но и другие организации, например, по договорам. В связи с быстрым ростом обостряется проблема управляемости организацией, включения новых подразделений, установления новых и оптимизация старых связей. Для ряда отраслей бизнеса существенно долгосрочное взаимодействие с клиентом, поэтому становится важным создание поддерживающих структур, например, сервиса или дополнительных услуг. Для поддержания хорошего спроса важны вопросы рекламы, создания имиджа организации, установления контактов с общественностью, внешней средой в целом.

Для большинства организаций, находящихся в стадии интенсивного роста, наиболее существен *вопрос о привлечении нового персонала*. Около 70% времени специалистов кадровых служб посвящены именно этому: где найти новых сотрудников, как их оценить и отобрать наиболее подходящих, как провести адаптацию персонала, ввести его в корпоративную культуру, сделать процесс включения быстрым и минимально затратным. Учитывая, что рост организации ставит проблемы управляемости, менеджер по персоналу должен продумывать вопросы изменения организационной структуры, принципов управления и в широком смысле — командного управления и формирования управленческих команд.

Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управление персоналом, — *проблема размывания корпоративной культуры*. В период интенсивного роста организация может включать в себя гораздо больше персонала, чем на предыдущих стадиях. Если организация смогла выйти на стадию интенсивного роста, нашла своего потребителя, удержалась на рынке, безусловно, в корпоративной культуре есть много продуктивного, она способна дать организации стимул для дальнейшего роста. Но с приходом новых сотрудников, работавших прежде в других фирмах и предприятиях,

менеджер по персоналу сталкивается с проблемой — удержать продуктивность и целостность корпоративной культуры, ее ценности, заимствовать все наиболее интересное, включить их в культуру, но не позволить групповым представлениям погибнуть под напором множества новых идей.

3. Особенности кадрового менеджмента в стадии стабилизации.

Стадии стабилизации достигают не все организации, успешно вышедшие на рынок. Парадокс может состоять в том, что даже при обилии клиентов организация может погибнуть, если не сможет вырасти и измениться в соответствии с потребностями рынка. Поэтому часть организаций так и не «доживает» до стадии стабилизации — желанной спокойной гавани. Кажется, что именно этот период является самым спокойным для фирмы — есть клиенты, есть сотрудники, понятно, что и как делать (отработаны технологии). Остается только спокойно работать, но на стадии стабилизации поджидает ряд проблем, без решений которых организация может погибнуть.

Задачи управления

Основная задача работы управленческого персонала на этой стадии — не только удержание достигнутого уровня рентабельности и неувеличение затрат на производство, но и *обязательное снижение затрат* на сырье, технологию и особенно персонал, в частности, в ситуации жесткой конкуренции. Чтобы удержать устойчивость, любой организации необходимы поиски новых сегментов рынка, диверсификация производства, включение новых бизнесов в сферу своей деятельности. Выросшая организация должна закрепить собственную организационную структуру, сделать ее максимально эффективной в новых условиях всемерной экономии. Все это особым образом детерминирует и деятельность кадровой службы.

Какие задачи должны быть решены прежде всего в данной ситуации?

1. Для *оптимизации производства*, снижения уровня затрат на персонал необходимо провести анализ деятельности, выявить источники потерь и построить работы максимально эффективно. Новые варианты деятельности должны быть закреплены в нормативных документах и стать нормой обычной работы. В ситуации стабилизации у организаций менее всего должно быть авралов и экстремальных решений. Известен рынок, есть потребитель, гарантированный объем заказов — остается спокойно и эффективно работать. Постепенно, вводя небольшие усовершенствования, рационализацию труда, можно повысить его интенсивность, а используя систему оплаты труда, — и мотивацию персонала.

2. Для *оценки эффективности деятельности* каждого, выявления резервов роста производительности и качества организации должна проводить регулярные оценочные процедуры — аттестацию персонала, рабочих мест. На основании полученных данных могут быть улучшены системы распределения работы, технологии деятельности, формы оплаты и стимулирования.

Чтобы более эффективно использовать персонал, кадровый менеджмент должен продумать систему планирования карьеры формирования кадрового резерва, организации обучения и продвижения персонала. Именно в ситуации стабильности персонал начинает воспринимать карьерные планы, планы роста вознаграждения как обоснованные и реальные инструменты планирования своей жизни. В стадии формирования и интенсивного роста такие кадровые инструменты кажутся малообоснованными и слишком далекими.

Вопросы, связанные с оценкой и аттестацией, формированием резерва и планированием карьеры, обучением персонала и работой с конфликтами, мы рассмотрим в посвященной вопросам поддержания работоспособности организации.

3. Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управленческий персонал на стадии стабилизации, — *выбор между ориентацией на функционирование*

(поддержание работоспособности организации в нынешней технологии и объеме) и *развитием* (подготовка организации к следующему изменению, предотвращению кризиса, который неминуем, если организация не сможет найти новый продукт, изменить направление деятельности).

Таким образом и управление организацией, и управление персоналом должны решить, что для организации сейчас целесообразно: максимально сосредоточиться на «эксплуатации» достигнутого или начать изменения, готовить новый продукт новый рынок, саму организацию к будущему, и этим предотвратить неминуемо приближающуюся стадию кризиса. Однако менеджер по персоналу должен учитывать, что человеку свойственно стремление к стабильности, естественности процесса. Поэтому даже после принятия стратегического управленческого решения — готовиться к новому этапу, создавать новый продукт, изменять деятельность и организационную структуру — персонал необходимо включить в реорганизационную, инновационную деятельность. Начать процесс изменения можно только, преодолевая сопротивление изменениям.

4. Особенности кадрового менеджмента в стадии спада.

Если предприятие не смогло подготовить плацдарм для нового взлета — не был найден новый товар и подготовлен к выводу на рынок, старый товар в соответствии с циклом жизни или из-за конкуренции выработал свой ресурс, организация переходит на стадию спада. Достигнутые рубежи невозможно удерживать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы производств сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству.

Задачи управления

В подобной ситуации управленческий персонал предприятия должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития.

Существует несколько вариантов:

- 1) продажа предприятия — полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности;
- 2) введение внешнего управления — приглашение нового менеджера (его могут предложить кредиторы, сотрудники предприятия, арбитражный суд);
- 3) поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств — перестройка производства без смены руководителя.

И во втором и в третьем случаях остается *задача нормализации деятельности*, а для этого необходимо провести анализ финансового состояния, найти пути реорганизации, разработать антикризисную маркетинговую, инвестиционную и организационно-производственную стратегии, найти новых партнеров и инвесторов.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать: диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труда, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

При разработке *антикризисной программы* работы с персоналом организации важно ситуацию кризиса воспринимать несколько шире, чем просто кризис в ситуации спада производства и потери заказчика.

Если под кризисной ситуацией понимать такое состояние организации, при котором она не способна жить дальше, не претерпевая некоторых внутренних изменений, то, по-видимому, каждая организация испытывает это состояние, переходя от одной стадии жизненного цикла к другой. И это нормально.

С точки зрения человеческого фактора для ситуации кризиса характерно возникновение, как минимум, двух проблем:

- рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и требуемым для новой ситуации;
- неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.

Кризисные ситуации

Таким образом, можно предположить, что с точки зрения ситуация *кризиса человеческой составляющей* детерминирована извне необходимостью смены типа профессиональной деятельности, а изнутри — организационной культуры.

Так, переход от стадии формирования организации к ее интенсивному росту, как правило, сопровождается первой кризисной ситуацией. Назовем ее *кризисом роста*.

Стадия формирования, как правило, характеризуется, с одной стороны, наличием в организации специалистов-разработчиков («новаторов», «творцов»), готовых, основываясь на потребностях рынка, создавать и предлагать новый (или нужный) продукт, а, с другой, — превалированием внутри организации тесных, доверительных, почти «семейных» отношений, свойственных *органической* организационной культуре. Однако для эффективного функционирования организации на стадии интенсивного роста на смену «творцам» (или в дополнение к ним) должны прийти «продавцы», коммерсанты, т. е. специалисты, способные обеспечить продвижение товара на рынке. Причем изменение профессионально-ролевого состава организации ведет к появлению новых организационно-культурных норм. Нормальные условия существования и профессионального развития «продавцов» — это постоянная конкуренция друг с другом, характерная для предпринимательской организационной культуры.

Следующая кризисная ситуация ожидает организацию, переходящую от стадии интенсивного роста к стадии стабилизации. Назовем ее *кризисом зрелости*. Для стадии стабилизации необходимы специалисты, способные создавать эффективные технологии, фиксировать (опять же в технологических схемах) наиболее удачные подходы, обнаруженные в ходе интенсивного роста организации. А это означает, что «продавцов» — фаворитов стадии интенсивного роста — должны сменить (или дополнить) «технологи». А средой их функционирования должны стать правила строгой иерархии, подчиненности, определенности, детерминированные профессиональной деятельностью. Такой тип отношений характерен для *бюрократической* организационной культуры, вступающей в противоречие *предпринимательской*, эффективной для предыдущей стадии.

Следующий кризис ожидает организацию при переходе стадии стабилизации на стадию спада. Именно этот кризис можно считать *собственно кризисом*, и именно для него мы рассматривали чуть выше задачи управления. Для выживания организации, оказавшейся на стадии спада, необходимы совершенно особые специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов. С точки зрения изменения норм и правил можно предположить, что персонал организации будет нуждаться в совершенно особом стиле отношений — ориентированном на лидера. Для преодоления *собственного* кризиса, по-видимому, особое значение будет иметь то, что принято называть *харизмой лидера*. При этом в зависимости от специфики организации это может быть *харизма вождя, суперпрофессионала или коммуникатора*.

Лекция № 4

Тема: «Методы формирования кадрового состава»

1. Вопросы лекции:

1. Проектирование структуры организации.
2. Планирование потребности в персонале.
3. Анализ кадровой ситуации в регионе.
4. Оценка кадров при приеме на работу.

5. Адаптация персонала.

2. Краткое содержание вопросов

1. Проектирование структуры организации

Виды структурирования

Поскольку структура — это прежде всего совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему, то *возможные связи между звеньями системы* позволяют различать следующие виды структурирования:

- 1) *линейная* — звенья связаны друг с другом последовательно;
- 2) *функциональная*;
- 3) *кольцевая* — звенья связаны друг с другом также последовательно, но «выход» последнего звена одновременно является «входом» первого;
- 4) *«колесо»* — в отличие от кольцевой в центре (на месте «оси») имеется звено, связанное со всеми остальными;
- 5) *звездная* — в отличие от структуры «колесо» отсутствуют периферийные связи («обод»), а звенья связаны между собой лишь через центр (центральное звено);
- 6) *многосвязная* — в отличие от кольцевой структуры каждое звено связано со всеми остальными;
- 7) *сотовая* — каждое звено связано либо с четырьмя другими (либо с тремя) и имеет один внешний «выход» («вход»), либо с двумя и имеет два внешних «выхода» («входа»);
- 8) *иерархическая* — характеризуется наличием иерархии управления;
- 9) *смешанная* — в различных подсистемах возможны перечисленные виды структур.

Факторы проектирования организаций

Это параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

В самом общем виде можно выделить *четыре* группы факторов:

- 1) внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;
- 2) технология работ и тип совместной деятельности;
- 3) особенности персонала и корпоративной культуры;
- 4) прототипы и уже существующие, и показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

Этапы проектирования организации

Проектирование организации осуществляется по следующим этапам.

1. Определяются цели и результаты деятельности — представляются продукт труда, его объемы, основные этапы технологии.

2. Определяются связи с внешней средой — выделяются все контакты, которые необходимо осуществлять организации (в связи с ее технологией, выполнением законов, поддержанием собственной работоспособности и т.д.).

3. Разделяются процессы — по стадиям, по уровням иерархии.

4. Группируются функции. Между разделенными процессами устанавливается общее — основание для объединения отдельных этапов в более обобщенные цепочки. При этом возможны *две* стратегии: 1) группировка работ вокруг ресурсов и 2) вокруг результата деятельности.

2. Планирование потребности в персонале

Очевидно, что планирование потребности в персонале — часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- 1) сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- 2) каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- 3) как лучше использовать персонал в соответствии с его! способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- 4) каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- 5) каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Характер оценок потребности в персонале

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале — попытка ответить на вопрос «кого». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

Расчет потребности в персонале

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: 1) производственная программа, 2) нормы выработки, 3) планируемый рост повышения производительности труда и 4) структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долгосрочным или перспективным.

1. Текущая потребность в персонале.

Общая потребность предприятия в кадрах A определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП,$$

где $Ч$ — базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

$ДП$ — дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах $Ч$ определяется по формуле:

$$Ч = ОП / В,$$

где $ОП$ — объем производства;

$В$ — выработка на одного работающего.

3. Анализ кадровой ситуации в регионе

На стадии формирования организации особенно важен анализ кадровой ситуации в регионе. Он существен прежде всего для целей проектирования и бизнес-планирования. Главный результат того анализа — *выделение сегментов рынка рабочей силы в регионе*.

Необходимо собрать и проанализировать информацию об:

- основных профессионально-возрастных группах;
- региональном рынке профессий;
- уровне оплаты труда по категориям;
- уровне занятости по категориям;
- учебных заведениях, выпускающих и переподготавливающих специалистов;
- демографической ситуации и демографическом прогнозе;
- национальных и культурных особенностях жителей региона.

Результатом анализа *регионального рынка профессий* должны быть количественные и качественные показатели по следующим основным категориям работников:

- высший слой работников нефизического труда;
- низший слой работников нефизического труда;
- высший слой работников физического труда;
- низший слой работников физического труда;
- фермеры и сельскохозяйственные работники.

4. Оценка кадров при приеме на работу

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной *альтернативой найму*, использованы в организации. К ним относятся:

- сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;
- структурная реорганизация или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Если говорить кратко, то задача службы персонала состоит в осуществлении *контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам*.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают *внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами*.

На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды:

- законодательные ограничения;
- ситуация на рынке рабочей силы;
- состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

5. Адаптация персонала

Адаптация — процесс активного приспособления человека к новой среде. В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходят интен-

сивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. И специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

1. *Оценка уровня подготовленности новичка* необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны не привычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в не знакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

2. *Ориентация* — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

3. *Действенная адаптация*. Этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации, важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4. *Функционирование*. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 — 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Лекция № 5

Тема: «Методы поддержания работоспособности персонала»

1. Вопросы лекции:

1. Повышение производительности и нормирование труда.
2. Оценка рабочих мест.
3. Обеспечение качества труда.
4. Оценка труда: уровни, подходы, методы.
5. Аттестация персонала.

2. Краткое содержание вопросов

1. Повышение производительности и нормирование труда

Производительность труда — количественная характеристика выполняемой персоналом работы, которая связана с уровнем эффективности труда.

Цели и факторы повышения производительности труда

Основная проблема организаторов производства в настоящее время, вне зависимости от форм собственности, — тенденция к снижению эффективности производства. В связи с этим главными целями деятельности *служб управления персоналом* в этом направлении являются:

- сокращение производственных издержек и увеличение прибыльности;
- повышение гибкости производства;
- повышение качества товаров;
- совершенствование процессов технического и технологического контроля.

Общий уровень производительности определяют два типа факторов:

1) краткосрочные — объективные (например, изменение номенклатуры сырья и видов энергии в связи с авариями, циклические колебания качества сырья); субъективные (например, колебание уровня трудоспособности в течение дня, недели, года);

2) долгосрочные (например, цены на материалы, энергию, качество оборудования).

Производительность связана с количеством (количеством часов, трудозатратами) и качеством труда (особенностями технологии, объемом капитальных вложений, качеством персонала).

Можно выделить *два основных подхода к оценке производительности труда*.

1) Определение прямых трудозатрат (путем оценки соотношения прямых трудозатрат к нормо-часам определяется фактическая интенсивность).

2) Оценка отношения объема продаж к затратам на стоимость контроля качества и гарантированного ремонта, которая включает:

- численность производственных рабочих и всего персонала;
- дополнительные показатели: время наладки/оплаченные часы, число принятых изделий/число проверенных изделий, запланированные изделия/произведенные изделия, все производственное время/фактически отработанное время, вспомогательные расходы/прямые расходы, численность производственных рабочих/численность работников управления, количество часов по не принятым нарядам/количество отработанных часов, фактическая доля накладных расходов/запланированные накладные расходы.

2 Оценка рабочих мест

Рабочее место — это совокупность задач, функций и ответственностей, выполняемых специалистом для осуществления своей должности в организации.

Оценка рабочих мест, или инспекция труда, — это независимая проверка работы с целью:

- анализа содержания труда, ее проверки на степень адекватности и оптимальности для выполнения конкретной функции в организации;
- гарантии качества выполняемой работы, проверки стандартов выполнения работы;
- формирования предложений по совершенствованию организационной структуры, обеспечения выполняемой деятельности.

Оценка рабочих мест — это *инструмент контроля труда* в целях обеспечения помощи руководителям и самим сотрудникам. Оценка рабочих мест может дать информацию о степени соответствия работы заданным стандартам, ее обеспеченности необходимыми средствами, компетенциями и полномочиями. Такая оценка может дать независимую информацию о содержании и порядке реализации деятельности, позволить провести экспертизу порядка ее реализации, а также обогатить сложившееся направление новыми подходами.

Перед проведением оценки рабочих мест необходимо познакомить инспекторов с сотрудниками, выполняющими инспектируемую деятельность, согласовать графики посещения рабочих мест, показать инспекторам всю «географию» отдела, в котором работают исполнители. Следует уделить достаточное внимание установлению хорошего контакта между инспекторами и сотрудниками (менеджерами) изучаемого подразделения, согласовать ожидания с целями предстоящего мероприятия, сроки и форму представления результатов. Несмотря на то, что оценка труда проводится, как правило, по заказу вышестоящего руководства, результаты должны ожидать и быть готовы использовать и сами сотрудники. Только в этом случае проводимое мероприятие может быть с интересом воспринято всеми сторонами.

Порядок проведения оценки определяется порядком выполняемых функций. Целесообразно следовать естественному движению работы, последовательно проанализировать те этапы и мероприятия, которые выполняются работником. Собеседование с руководителем позволяет ему изложить свое представление о порядке и условиях выполнения изучаемой функции, описать особенности работ на конкретном рабочем месте и будущие тенденции их изменения. Целесообразно побеседовать и со следующим в цепи иерархии сотрудником, даже если он просто повторит сказанное руководителем, это даст возможность проверить полученную информацию и уточнить ее.

После беседы с руководящими работниками, рассматривать работу целесообразно, начиная с наименее компетентных сотрудников, тех, кто выполняет эту работу, может быть, недавно, или не очень качественно, и кончая вновь руководителем.

3. Обеспечение качества труда

Сегодня вопрос качества наиболее важен, так, как это существенный параметр конкурентоспособности товара.

Подходы к обеспечению качества

В истории подходов к обеспечению качества можно выделить *два* основных периода.

1. Период контроля — примерно до 60-х годов XX в, предполагалась, что качество можно обеспечить путем оценки качества произведенного товара и ее соответствия заданным стандартам. Контроль обеспечивался как на входе (проверка качества сырья), так и на выходе — контроль качества продукции. Поэтому большое внимание уделялось созданию отделов контроля и внедрению технологий проверки выпущенного товара.

2. Период управления качеством (контроллинга) — как технологический процесс обеспечения качества на каждом из этапов производства. Процесс обеспечения качества должен включать:

- оценку уровня качества имеющихся на рынке аналогичных изделий, анализ требований покупателей;

- долгосрочное прогнозирование;
- планирование уровня качества;
- разработку стандартов;
- проектирование качества в процессе конструирования разработки технологом;
- контроль качества сырья;
- пооперационный контроль в процессе производства;
- приемочный контроль;
- контроль качества в процессе эксплуатации (после продажи);
- анализ отзывов и рекламаций покупателей.

Понятно, что задача обеспечения качества продукции при таком подходе является междисциплинарной и должна стать предметом взаимодействия различных подструктур организации.

Уровни качества

Для нас же, в рамках менеджмента персонала, основной вопрос — *формирование установки на качество* у сотрудников организации и выделение сферы ответственности поста персонала за достижение высокого уровня качества продукции. Можно выделить несколько уровней качества (рис. 2).

1. Обязательный уровень качества — самый низкий (законно) [Приемлемый уровень, ниже и представить себе нельзя, иначе под угрозой будет поставлено даже недолгое существование фирмы. Этот уровень («Это») обеспечивается системами контроля качества.

2. Ожидаемый уровень качества — это качество, ожидаемое клиентом, тот стандарт, который должен быть выдержан, чтобы обеспечить длительное существование организации. Этот уровень («Мы») обеспечивается культурой организации.

3. Сознательный уровень качества — это такой уровень качества, который клиент даже не ждет, но без сомнения оценил бы его по достоинству. Этот уровень («Я») обеспечивается личностным вдохновением каждого сотрудника.

4 Оценка труда: уровни, подходы, методы

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства,

Оценка труда и кадровые задачи

Оценка труда дает возможность решать следующие кадровые задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- снизить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
- разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;

- вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;

- обсудить оценку с работником;
- принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам (конкретного исполнителя);
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценку уровня сотрудника;

• доведение результатов оценки до подчиненного. Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

- используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;
- система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Основные подходы к оценке труда:

1) *Оценка результата* (например, полученной прибыли). Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.

2) *Оценка поведения* (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема — отделение реального поведения и общих характерологических черт.

3) *Рейтинги успешности* (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода — ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).

4) *Процедуры ранжирования*, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей). Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.

5 Аттестация персонала

Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное ее назначение — не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдали работника.

Функции распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами), что иллюстрирует табл. 2

Таким образом, в проведении аттестации принимают участие только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководители. Так, в США непосредственный начальник должен не только хорошо знать своих непосредственных подчиненных, но и работников, занимающих в организационной структуре должности несколькими уровнями ниже. Руководитель одного-двух вышестоящих уровней рассматривает выставленные оценки с умом проявленной реакции работника, перепроверяет и утверждает их. Если результаты труда и потенциал работника превосходят стандарты, требуется еще одно утверждение на более высоком уровне.

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

1. *Подготовка*, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);

- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);

- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

2. *Проведение аттестации*:

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;

- аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;

- анализируются результаты;

- проводятся заседания аттестационной комиссии.

3. *Подведение итогов аттестации*:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;

- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;

- утверждение результатов аттестации.

Анализ результатов аттестации включает: 1) оценку труда, 2) оценку персонала, 3) сведение и обработку данных, 4) собеседования по результатам аттестации.

1) *Оценка труда* — это выявление работников:

- не удовлетворяющих стандартам труда;
- удовлетворяющих стандартам труда;
- существенно превышающих стандарты труда.

2) *Оценка персонала предполагает*:

- диагностику уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);

- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;

- оценку перспектив эффективной деятельности;

- оценку роста;

- ротацию.

3) *Сведение и обработка данных*, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;

- выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);

- выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);

- готовятся рекомендации по использованию данных аттестации

4) *Проведение собеседований по результатам аттестации*. Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной

кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Лекция № 6

Тема: «Конфликт как инструмент развития»

1. Вопросы лекции:

1. Исторический экскурс в конфликтологию
2. Понятие конфликта
3. Формально-логические модели конфликтов

2. Краткое содержание вопросов

1. Исторический экскурс в конфликтологию

Житейское толкование конфликта можно найти во многих книгах, например толковых словарях русского языка, — ссора, спор, драка. Профессиональный подход требует доопределить такое обыденное понимание.

«Социология конфликта» — так назвал одну из своих работ немецкий философ и социолог Г. Зиммель (1858—1918). В современной социальной психологии и социологии понятие «конфликтология» употребляется как собирательный термин для обозначения особой области исследований.

Степень интереса к исследованию конфликта значительно менялась — от признания важности и позитивной ценности конфликта в конце XIX — начале XX вв. (Зиммель) до минимального внимания к нему со стороны социальных аналитиков, с одной стороны, и попыткой создания в настоящее время специальной дисциплины о конфликтах — конфликтологии, с другой.

Снизившийся в 20-е годы XX в. интерес к проблеме конфликта снова возрос с 40-х годов. Попытку возрождения теории конфликтов связывают с именем Т. Парсонса.

Проблема конфликта изучается в рамках различных научных школ: социалдарвинизма, психоанализа, гештальтпсихологии, символического интеракционизма, когнитивизма, математического моделирования и др.

Наибольшую известность получили концепция *позитивно-функционального конфликта* Л. Козера, *конфликтная модель общества* Р. Дарендорфа, *общая теория конфликта* К. Боулдинга.

Перманентность конфликтов стала широко признанной уже в прошлом веке. Согласно Г. Спенсеру, конфликт неизбежен и стимулирует развитие общества. По Г. Зиммелю, конфликт определяется как одна из форм разногласий, объединяющая противоборствующие и одновременно взаимосвязанные стороны. К. Маркс развил теорию классовой борьбы, построенную на принципиальном глобальном конфликте, который приводит к расколу общества как предварительному условию гармонии. Положительная роль конфликта, по Зиммелю, — в стимулировании динамичности и адаптации.

Конфликт предметно рассматривается в политологии, в которой приняты две базовые его модели: либеральная, или плюралистическая, и элитарная, или авторитарная.

Согласно *плюралистической (либеральной) модели* конфликты повсеместны, неизбежны, поскольку общество состоит из разных групп интересов. Известный американский социолог Р. Парк (1864—1944) называл конфликт основным видом взаимодействия. Согласно немецкому социологу Р. Дарендорфу, конфликт содержит в себе творческое ядро и вызов, является условием существования человеческой свободы наряду

с рынком, открытостью, гласностью. Конфликты воспринимаются не как благо само по себе, а как неизбежный способ преодоления противоречий в ходе реформирования структур и сообщества в целом. Обилие конфликтов предпочтительнее одного. Современная социология конфликта видит в множественности конфликтов уменьшение возможности развития одного, которое ведет к расколу. Многообразие разнонаправленных коллизий уменьшает опасность однонаправленного его раскола, значительная часть конфликтного потенциала — энергия общественного недовольства — растрачивается и взаимоуничтожается в многочисленных локальных столкновениях. Согласно Р. Дарендорфу, подавление конфликтов ведет к их обострению.

Конфликт не заканчивается войной. За военной фазой конфликта следует политическая, которая всегда есть прогресс в его развитии. Не случайно М. Дюверже определил политику как войну, продолженную другими средствами и в других формах. Суть других средств и форм в упорядочении конфликтов — в сведении к минимуму деструктивного влияния.

Авторитарная (элитарная) модель конфликтов, существующая в политологии, рассматривает конфликты как отражающие противоречия не столько между отдельными группами, сколько между элитой и массой. В соответствии с этой моделью борьба возникает тогда, когда власть сосредоточивается в руках незначительной группы людей. Данная модель конфликта сходна с ленинской теорией революционной ситуации. Однако концептуально два подхода противоположны.

Главное в элитарной модели — критика верхов во имя сохранения стабильности. Поэтому ее иногда называют *консервативной*. Назначение же ленинской теории — в обосновании благоприятных условий захвата власти.

Проблема конфликтности интересовала З. Фрейда, К. Юнга, Э. Берна. Но как самостоятельный термин в психологии конфликт появился позже, чем в социологии и некоторых других науках (например, в математике).

2. Понятие конфликта

Проблема понятий

Считается, что предотвратить конфликт, остановить его не только можно, но даже необходимо. Лучше всего *руководить без конфликтов*, — не случайно так и названа столь популярная книга В. Зигерта и Л. Ланг (постоянно помещаемая в списки рекомендуемой конфликтологической литературы). Но если вы внимательно прочитаете эту работу немецких психологов, то обнаружите там как раз обратное. Они утверждают, что конфликты — это не обязательно что-то плохое. Плохим, негативным и тем самым деструктивным может быть поведение в конфликтной ситуации.

Об атмосфере повышенной конфликтности говорят государственные служащие и управляющие коммерческих банков, работники службы занятости и безработные специалисты, старики и молодежь. Пресса и телевидение напоминают обществу о противоречиях между реальными возможностями субъектов РФ, граждан России и желаемыми формами реализации их интересов. Политики предлагают неотложные меры по разрешению разрушительных общероссийских конфликтов. А менеджеры наиболее актуальным все чаще считают владение технологиями работы в конфликтных ситуациях. И все хотят управлять конфликтами.

Но когда ставится вопрос их урегулирования, выбора форм работы в конфликтной ситуации, оптимизации действий по ее преодолению, то прежде всего встает проблема понимания сущности самих понятий: «выход из конфликта» и «уход от него», «профилактика», «урегулирование», «регулирование», «разрешение», «решение» и «преодоление». Трудность выбора усугубляется как отсутствием абсолютного единства

теоретических подходов, так и отсутствием прямой зависимости успеха субъекта в конфликте на одном этапе от успеха на другом.

Запутывает и давняя привычка или, точнее, традиция делить конфликты на деструктивные и конструктивные. А как заранее узнать, какой он?

Проблема выбора подхода

Следует различать два теоретических подхода к понятию конфликта.

1. Конфликт — это столкновение..., противоречие..., борьба..., противодействие... (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов) в силу противоположности..., несовместимости..., противостояния... — с точностью до формулировки у различных авторов.

Вот что говорит в предисловии к своей книге «Конфликтология» В.И. Андреев: «... без умения постоять за себя, выйти победителем из конфликтной ситуации, спора, без умения вести переговоры человеку просто невозможно выстоять, выжить в этом мире».

В силу такого подхода В.И. Андреев и определяет:

- *конфликт как процесс резкого обострения противоречия и борьбы участников в решении проблемы, имеющей значимость для каждого из его участников.*

Антагонистический характер конфликта можно считать характеристическим признаком других моделей;

- *конфликт — столкновение противоположных интересов, мнений и стремлений;*
- *конфликт социальный — попытка достижения вознаграждения путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. От конкуренции конфликт отличается четкой направленностью, наличием инцидентов, жестким ведением борьбы;*
- *конфликт — открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.*

Сторонники первого подхода описывают конфликт как явление негативное. Они разделяют конфликты на деструктивные и конструктивные (многие из них считают, что конструктивные — редкость, что конфликт почти всегда плох, и уж, по крайней мере, хуже бесконфликтного сосуществования). Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют «управлением конфликтом», «управлением конфликтной ситуацией». Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

2. Конфликт — это система отношений..., процесс развития взаимодействия..., заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности).

Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады. Подобный подход был всегда в математической теории игр (названная так в силу исторических причин возникновения из попыток исследования игр, она является теорией математических моделей принятия оптимальных решений в условиях конфликтов, и оба термина «игра» и «конфликт» обозначают одно и то же понятие и по сути являются «математическими синонимами»). Характерен он и для современной социологии конфликта (А.Г. Здравомыслов, Е.И. Степанов, Т.С. Сулимова), социальной психологии (А.Я. Анцупов, Н.В. Гришина, А.И. Донцов, Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская), теории организационного развития и, конечно же, общей теории конфликта. При таком подходе все перечисленные дисциплины вполне коррелируют между собой (основные определения, постулаты), что позволяет выводы в одних применять для теоретических построений в других, сохраняя научную строгость, полноту и непротиворечивость. Коррелируемость особенно важна, если учесть, что теория игр

активно развивалась еще в XVIII и XIX вв. раньше большинства наук, занимающихся сегодня конфликтами (а ее зарождение как математической дисциплины относят к тому же письму Паскаля к Ферма от 29 июля 1654 г., которое принято считать началом и теории вероятностей), но вот определение конфликта по теории игр вступает в противоречие со всеми теоретическими моделями первого подхода.

3 Формально-логические модели конфликтов

В соответствии с определением, *математическая теория игр* является теорией математических моделей принятия оптимальных решений в условиях конфликта (а также в условиях неопределенности). Поэтому вопросы, связанные с оптимальным поведением сторон в конфликтах, с желательными исходами конфликтов, являются в ней основными. Непосредственных вопросов такого рода три:

1) Какими принципами оптимальности следует руководствоваться при рассмотрении конфликтов того или иного типа? Иначе говоря, в чем состоит (оптимальное) решение того или иного конфликта?

2) Реализуем ли применительно к данному классу конфликтов выбранный для него принцип оптимальности? Формально этот вопрос сводится к существованию у конфликтов из заданного класса тех решений, которые выбранным принципом квалифицируются как оптимальные.

3) В чем состоит применение выбранного принципа оптимальности к данному конфликту (или к данному классу конфликтов)? Ответом на этот вопрос должно служить нахождение решения конфликта в том же смысле слова, в каком принято говорить о нахождении решения применительно к любой математической задаче.

К сожалению, понятие *оптимальности* принимаемого решения значительно труднее поддается формализации, чем понятия *конфликта* и *принятия решения*. Эта задача и до сих пор — одна из самых важных в теории игр.

Так как математическая теория игр — теория *моделей* принятия решений, она не занимается этими решениями как психологическими или волевыми актами; не занимается она и вопросами их фактической реализации.

В рамках теории игр, принимаемые решения выступают как достаточно упрощенные и идеализированные схемы реальных явлений. При этом, разумеется, степень этого упрощения не должна превосходить известных пределов, за которыми модель уже утрачивает существенные черты явления.

То, что теория игр есть теория математических моделей, и она является разделом математики, означает, что конструируемые в ней модели являются *формальными, знаковыми* (а не, скажем, макетными или аналоговыми) и их формирование и средства анализа также *формальны*.

В частности, *формально же* должны вводиться и основные понятия.

Практически это означает, что эти понятия должны задаваться своими свойствами, которым тем самым придается смысл аксиом. Дальнейшее образование понятий и установление свойств может вестись уже без того, чтобы прибегать к каким-либо «интуитивным» соображениям. Сказанное отнюдь не оспаривает практической целесообразности использования интуиции, особенно как способа практической проверки формально полученных результатов.

В соответствии со сказанным при построении теории с самого начала необходимо формализовать те понятия, которые входят в ее определение: 1) конфликт, 2) принятие решения и 3) оптимальность решения.

Лекция № 7

Тема: «Конфликт в организации»

1. Вопросы лекции:

1. Конфликтность, связанная с неэффективностью организационной структуры
2. Межгрупповые конфликты
3. Межличностные конфликты

2. Краткое содержание вопросов

1. Конфликтность, связанная с неэффективностью организационной структуры

Возможными *субъектами конфликта* в организации являются:

- администрация организации;
- средний управленческий персонал;
- низший управленческий персонал;
- основные специалисты (в штате);
- вспомогательные специалисты (вне штата — по контракту);
 - технический персонал;
 - структурные подразделения;
 - неформальные группы сотрудников.

1 Если *структурная модель организации не оптимизирована* под деятельность (например, существует избыточность персонала, управленческих звеньев, структурных единиц), то

1) либо расходная часть проектов увеличивается (это приводит к нарушению интересов потребителей и, следовательно, делает предпочтительнее обеспечение интересов конкурентов) и таким образом возникают, обостряются внешние конфликты (особенно это заметно в случае бюджетной организации); внешние конфликты неизбежно приводят к внутрифирменным: между структурными подразделениями, управленческими звеньями, между сотрудниками.

2) либо в силу острой конкуренции расходная часть проектов увеличена быть не может и, следовательно, встает вопрос о перераспределении доходной части (ограничение объемов выполняемых заказов, сокращение фонда заработной платы, возможные задолженности партнерам или налоговым органам, долги по кредитам...) и даже о возможном банкротстве.

Возникают конфликты по поводу различия интересов сотрудников и структурных подразделений, вертикальные конфликты (между начальниками и «обиженными» подчиненными).

Этот тип конфликтов называется *конфликтами ресурсов* (кстати, также он называется и в проектной менеджменте, но касается не конфликтов между сотрудниками, а невозможности обеспечения всего проекта или его части имеющимися ресурсами).

Развитие ситуации неизбежно приводит к кризису, что предполагает два возможных исхода: 1) изменение организационной структуры (оптимизация под данный проект или разрушение организации); 2) изменение целей организации, а следовательно, смена проектов (обеспеченных реально имеющимися ресурсами) и создание под них новой структурной модели.

2 Если *структурная модель организации оптимизирована*, то конфликты все равно возникают (не могут не возникать):

- с другими субъектами в экономической сфере (в силу различия интересов — нормальная конкуренция);
- внутри организации.

2 Межгрупповые конфликты

Даже в небольшой организации, не имеющей структурных подразделений, могут сформироваться группы (хотя бы по неформальным критериям). Г. Тэджфел (создатель теории социальной идентичности) экспериментально доказал универсальность и неизбежность межгрупповой дискриминации. Любое количество индивидов будет рассматривать себя как группу при условии, что субъективно воспринимаемая разница между ними менее значительна, чем по отношению к общностям других индивидов.

И все же наиболее вероятная межгрупповая дифференциация возникает в связи со *специализацией*, обусловленной основной деятельностью организации.

Группы не могут не взаимодействовать: одна с одной или несколькими, иногда член одной группы взаимодействует с членом другой, причем оба выступают как представители своих групп.

Цели такого взаимодействия разнообразны. Самые распространенные — это обмен материалами или информацией, потребность для одной группы быть в курсе работы другой или участвовать в ее деятельности, совместно решать проблемы, принимать решения или участвовать в производственном процессе, конкуренция за ресурсы или престиж, наконец, просто физическое соседство.

Существуют *четыре признака эффективного (неэффективного) сотрудничества*, выведенные Полом Р. Лоренсом и Джей В. Лорш из Гарвардской школы бизнеса, обобщившими причины групповых конфликтов (этот вопрос исследовали Артур Х. Уокер и Джей В. Лорш):

- 1) сходство целей;
- 2) отличие под своим временным горизонтом — отделы научных исследований и разработок ориентируются на долгосрочные цели, а отделы сбыта обычно рассчитывают все на более короткие периоды;
- 3) различие личных целей членов групп, приводящее к «ненужным» неформальным контактам в рабочее время;
- 4) отличие формальными структурами (например, числом уровней управления).

3. Межличностные конфликты

Помимо межличностных конфликтов из-за различия бытовых интересов сотрудников (а развитие общества, совершенствование организационной структуры фирмы и рост благосостояния сотрудников снижает их вероятность — конфликты по поводу распределения заказов, талонов на товары, очереди на холодильник или квартиру, кажется, ушли в прошлое) в организации возможны межличностные конфликты другого типа.

Нападки и притеснения со стороны коллег по работе как явление известны уже давно, но как отдельная психологическая проблема они были выделены только в конце 70-х — начале 80-х годов. Первые исследования были проведены в Швеции. Само явление получило название *моббинг* (от англ. *mobbing* — притеснять и преследовать кого-либо, кому-то грубить, нападать или придирааться). Этим словом обозначается ситуация, в которой оказываются сотрудники фирмы на своем рабочем месте, подвергаясь конфронтации со стороны коллег, а порой и начальства. В развитых странах, как показывает статистика, это явление становится причиной существенного снижения экономической эффективности бизнеса: почти каждый двадцатый вновь нанимающийся подвергается моббингу на новом месте (5%). При этом необходимо учитывать, что это только в момент приема на работу. Процент же людей, которые во время дальнейшей «рабочей» жизни стали жертвами моббинга, в десятки раз больше.

Убытки от потерянного рабочего времени и недостатка мотивации могут быть гораздо больше, чем при сокращении рабочего времени или повышении зарплаты.

Как правило, межличностные конфликты такого типа распространены среди сотрудников одного уровня, но он присутствует и в отношениях руководства с подчиненными. Не редки ситуации, когда подчиненные и руководство вместе подвергаются или сами участвуют в моббинге. Однако случаи преследований руководителя со стороны подчиненных статистически крайне редки.

Причины неожиданного межличностного конфликта

Существует много причин того, почему одни коллеги вдруг резко меняют свое отношение к другим, и те становятся мишенью для скандалов и интриг, придирок и обвинений. Иногда все дело лишь в больном воображении некоторых сотрудников. Специалисты выделяют следующие причины:

- внутренняя конкуренция среди персонала в торговой фирме за большую эффективность работы с клиентами;
- внешняя для фирмы кризисная ситуация;
- воспринимаемый как угроза приход нового коллеги;
- наличие большого числа претендентов на единственное освободившееся карьерное место;
- резкое повышение одного из коллег по службе;
- обычная зависть или жажда славы;
- страх за свое существование;
- нежелание раскрытия подробностей «старых дел»;
- слабость;
- неприятие иногородних, провинциалов, «столичных штучек», представителей другой национальности, иностранцев;
- предубеждение против инвалидов;
- социально-политическая ангажированность;
- неприятие «белых ворон»;
- «миссионерская забота» о жертве;
- особо галантное или грубое отношение к женщинам;
- активное противостояние сексуальному преследованию.

Лекция № 8

Тема: «Технологии управления человеческими ресурсами организации»

1. Вопросы лекции:

1. Конкурс как технология привлечения персонала
2. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации
3. Командообразование как технология формирования управленческого потенциала организации

2. Краткое содержание вопросов

1 Конкурс как технология привлечения персонала

Под *конкурсом* обычно понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности. Конкурсные процедуры способствуют:

- поднятию престижа должности;
- привлечению большего количества кандидатов;
- повышению объективности решения о приеме на работу,
- демократизации и открытости сферы управления персоналом;
- внедрению новых технологий кадровой работы;

- интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами;
- формированию команд.

Необходимыми элементами конкурсной процедуры являются:

- 1) наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс;
- 2) конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о конкурсе выбрать приемы и методы его проведения;
- 3) механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;
- 4) механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса.

2 Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации

Рассматривая важность процесса непрерывного образования в целом, необходимо иметь в виду, что эффективность процесса обучения зависит от успешности каждого отдельного учебного мероприятия. Кумулятивный эффект обучения не может быть получен, если каждое отдельное занятие не будет давать существенного прироста в знаниях, умениях, раскрытии новых возможностей работающих специалистов. Для того чтобы учебные мероприятия проходили более успешно, важно достаточно точно представлять:

- 1) цели и тип программы обучения;
- 2) особенности коммуникативного процесса слушателей и преподавателей;
- 3) специфику деятельности преподавателя, работающего со взрослой аудиторией;
- 4) отличительные параметры самой аудитории взрослых.

Можно выделить два типа целей учебных занятий в рамках программ последипломного образования: 1) передачу знаний и 2) формирование определенного арсенала умений, а также развитие потенциала работников. Соответственно, можно говорить о двух разных типах учебных программ — «сохраняющих» и «инновационных».

Планирование программ подготовки — составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

- 1) использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- 2) анализировать план технического обновления;
- 3) оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты университетов, приходящих на работу в организацию;
- 4) диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Исследователи выделяют две основные современные модели подготовки рабочих кадров:

- обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии;
- обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

3. Командообразование как технология формирования управленческого потенциала организации

Командный менеджмент, т.е. менеджмент, осуществляемый посредством создания и функционирования управленческих команд как одна из форм коллективного управления, основан на процессе *делегирования полномочий*.

Почти все организации наделяют менеджеров различных уровней ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перераспределении ответственности. Однако, как указывают Вудкок и Френсис, такая передача оказывается затруднительной для многих менеджеров. Они боятся, что важными аспектами пренебрегут или выполняют их кое-как, и поэтому испытывают искушение брать все важные задачи на себя.

Командой называют небольшое количество человек (чаще всего пять — семь, реже до 15—20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе).

Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, — ее миссии. *Миссия команды* должна включать элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее назначения (миссии): цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия как более глобальное по своей сути придает всем конкретным целям смысл и энергию.

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора *рода деятельности*, которой призвана заниматься команда. Выделяют следующие *типы команд*:

1) *занимающиеся подготовкой рекомендаций*. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. В деятельности команд такого рода должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и разработка итоговой формулировки, чтобы их рекомендации могли бы быть внедрены;

2) *занимающиеся непосредственным изготовлением* чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды;

3) *управляющие процессом*. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.

Лекция № 9

Тема: «Методологические основы корпоративного PR»

1. Вопросы лекции:

1. PR: проблема определения в мире заблуждений
2. PR, пропаганда и математические обоснования
3. PR и маркетинг: эволюция развития конфликта между потребителем и производителем

2. Краткое содержание вопросов

1. PR: проблема определения в мире заблуждений

Понятие PR, по мнению классиков его теории и практики, включает в себя:

1. Все, что может предположительно улучшить *взаимопонимание* между организацией и теми, с кем эта организация вступает в контакт как внутри, так и за ее пределами.

2. Рекомендации по созданию «*общественного лица*» организации.

3. Мероприятия, направленные на выявление и ликвидацию недостоверных слухов и других источников непонимания.

4. Любые действия, направленные на улучшение потенциальных и реальных контактов между людьми или организациями. *PR не является, хотя порой таковым считают:*

1) пропагандой;

2) деятельностью, создающей барьеры между достоверной информацией и общественностью;

3) деятельностью, направленной исключительно на увеличение реализации товаров и услуг компании, хотя PR имеет большое значение для программ реализации и маркетинга;

4) набором хитростей и трюков, хотя они иногда используются для того, чтобы привлечь внимание, но при частом и изолированном применении совершенно бесполезны;

5) информационным воздействием (например, агрессивной рекламой), стремящимся что-либо навязать, независимо от правды, этических норм и общественных интересов;

6) системой косвенной рекламы;

7) бесплатной рекламой;

8) просто работой с прессой (хотя работа с прессой является важной составляющей многих программ PR).

2. PR, пропаганда и математические обоснования

Особо следует различать паблик рилейшнз и пропаганду. Их отличия носят принципиальный характер (по целям, задачам, методам и стратегическим целям). Приводимая ниже таблица иллюстрирует несовместимость PR и пропаганды. Политикам всегда (а сегодня и у нас — особенно) нужна пропаганда, а вот управленцам нужнее PR. Но следует понимать, что высшие должностные лица страны — управленцы. Тем более управленцы — руководители организаций. Кстати, российские губернаторы, которые свою деятельность строят на реально рыночных (т.е. конфликтологических) принципах и в информационном обеспечении опираются на главный свой ресурс — саму свою профессиональную управленческую деятельность (управление развитием региона, а не командование каждой отдельной фирмой, фабрикой, стройкой), не только не боятся пропагандистской монополизации, но позволяют себе реальный PR. Трудно удержаться и не привести в качестве примера Томскую область, которую в сравнении со многими ее соседями можно было бы назвать «сибирской Скандинавией».

Реклама может быть «пиаровской» или пропагандистской. Сама являясь инструментом либо того, либо другого, она ни коим образом ни тем, ни другим не является. Но в силу сверхбогатых советских традиций пропагандистского отношения к информации (да и естественной склонности людей приукрашивать себя, казаться лучше, чем на самом деле) наши «специалисты» именно пропагандой и занялись. Во-первых, потому что ничего иного не знали и не умели, во-вторых, потому что результаты пропаганды проявляются быстрее (а при наших пространствах можно надеяться, что вряд ли потом поймают и побьют).

А теперь пора вновь вспомнить о конфликтах и математической теории игр, которая, напомним, является теорией математических моделей принятия оптимальных решений в условиях конфликта, а также в условиях неопределенности

В ней есть одна небольшая, но очень важная для управленцев теорема — *о ситуации равновесия* (см. определение ситуации равновесия в том же параграфе)

Теорема же гласит следующее:

Любой конечный конфликт N субъектов с полной информацией имеет ситуацию равновесия.

Следовательно, полнота информации является достаточным условием существования возможностей для преодоления конфликта. А значит, что лучшей профилактикой конфликтов является деятельность по обеспечению своей общественности (напоминаем — и внешней и внутренней) полной информацией.

Таким образом в не подверженной идеологическим и прочим субъективным факторам (в силу того, что она математическая) теории игр сформулировано теоретическое обоснование появления PR как деятельности, направленной на обеспечение коммуникации, которая (по определению) «основана на правде и полной информированности» (см. определение коммуникации, данное выше, и определение PR хотя бы у Сэма Блэка).

Наконец, нужно ответить на вопрос:

— *Кому же нужен PR?*

— *Тем, кто ищет действенные средства профилактики конфликта.*

А вот эффективным средством работы с начавшимся конфликтом PR может быть лишь в том случае, если:

- PR существовало (использовалось) в организации еще до конфликта;
- достоверность (невыборочная) и полнота информации не нарушают интересов организации (руководства фирмы) как субъектов конфликта.

То есть для весьма конкурентоспособных организаций.

3. PR и маркетинг: эволюция развития конфликта между потребителем и производителем

С началом взаимодействия (то есть разделения труда и началом обмена) между производителями и потребителями начался длящийся уже тысячелетия конфликт, в первой фазе которого каждый из его участников прежде всего предполагает обеспечить только свои интересы (см. рис. 1). В условиях конкуренции производители вынуждены придумывать различные способы увеличения своих доходов от выпускаемой ими продукции. И появляется то, что принято называть первыми концепциями маркетинга, но скорее надо назвать концепциями *протомаркетинга*: «совершенствование товара», «совершенствование производства», «совершенствование коммерческих усилий». Производитель стремится к монополизму. В каждом случае главным становится не удовлетворение интересов потребителя, а максимальное обеспечение производителем своих интересов (вспомните хотя бы классическую фразу Генри Форда: «Вы можете купить автомобиль любого цвета, если этот цвет — черный»).

Опять-таки в силу конкуренции эти методы перестают быть гарантирующими успех. К тому же общество начинает выступать против монополизма. И производители открывают для себя ресурс *компромисса с потребителем*: появляется собственно маркетинг (см. рис. 1). Общество получает название «общества потребления», а производители стараются как можно лучше узнать потребителя и удовлетворить раньше других конкурентов его интересы.

Но конкуренция и компромисс все чаще начинают не удовлетворять не только и не столько главных участников конфликта, сколько общество в целом, интересы которого больше, чем просто сумма интересов потребителей и производителей. Более того, оказывается, что маркетинговый подход начинает уже тормозить конфликт, в котором все чаще проявляет себя этот третий субъект — общество. Например, если у кого-то есть интерес в каком-то товаре, то почему бы его не производить и им не торговать. Но как быть с наркотиками, оружием, заведомо вредными для экологии технологиями и товарами.

Конфликт начинает переходить в третью фазу, успешность во взаимодействии с участниками конфликта требует от производителя новой концепции управления и появляется *социально-этичный маркетинг*, а самому взаимодействию для обеспечения коммуникации требуется *PR* (см. рис.1). В обществе начинает возникать согласие, а во взаимодействии производителей и потребителей формируется модель взаимодополнения интересов участвующих в нем субъектов.

Лекция № 10

Тема: «PR-менеджмент: технологические основы»

1. Вопросы лекции:

1. PR: технологичная работа по формированию адекватного имиджа
2. PR: и проект

2. Краткое содержание вопросов

1. PR: работа по формированию адекватного имиджа

Технологическая основа PR заключена в классической формуле — *RACE*:

Research (исследование)

Action (действие)

Communication (общение)

Evaluation (оценка)

В этих четырех буквах заключена базовая структура PR:

1. Анализ, исследование и постановка задачи.
2. Разработка проекта и его бюджета.
3. Осуществление коммуникации через осуществление проекта.
4. Исследование результатов, оценка и возможные доработки.

Но прежде, чем мы займемся собственно PR-проектом, следует уделить внимание основе его содержания — *имиджу*. Если главным в имидже определять его рукотворность, что и делают многие из тех, кого называют (или точнее, кто сам себя называет) имиджмейкерами, то мы рискуем прийти к противоречию, ибо имидж может иметь даже тот субъект, имиджем которого никто не занимается. Поэтому мы не будем относить к создателям имиджа ни мастера по зеркалам, ни парикмахера, ни стилиста. Ибо имидж — это не то, каким мы хотим казаться, а то, каким нас представляют другие. Причем если устойчивого образа не складывается, то и имиджа нет. За исключением имиджа человека без имиджа.

Имидж как устойчивый образ субъекта

Итак, мы будем определять *имидж* как устойчивый образ субъекта в общественном сознании.

И если нам не все равно, каким мы выглядим в глазах нашей общественности (а именно в этом сущность данного понятия), то нам требуется ответить на ряд вопросов, которые и определяют в дальнейшем технологическую цепочку PR-мероприятий.

Этих вопросов семь (хотя, детализируя, можно увеличить их число и до сотни — нет предела аналитическому совершенству).

1. Каков имидж субъекта?
2. Какой имидж желателен для самого субъекта?
3. Каким субъект представляется самому себе?
4. Каков он на самом деле?
5. Каким он должен быть на взгляд своей общественности?
6. Возможно ли совпадение ответов на первые пять вопросов?
7. Что нужно для этого сделать?

А дальше возникает самый главный вопрос: *хотел бы субъект этого?*

2. PR и проект

Практическая разработка коммуникационного плана по преодолению конфликта. В январе 1996 г. руководство одного из крупнейших российских банков (далее — банк) приняло решение об оптимизации внутренних ресурсов. В частности, планировались увольнение большого числа сотрудников (до 300 человек) и упразднение одного из управлений банка. Необходимость подобных шагов была продиктована прежде всего тем, что период бурного роста числа коммерческих банков в России в 1992—1993 банком проводилась кадровая политика, направленная на привлечение большого числа специалистов, способных обеспечить банку занятие определенных ниш на рынке банковских услуг. К концу 1995 г. ситуация в банковском секторе экономики страны стабилизировалась, четко обозначились сферы влияния крупных, средних и малых банков, значительно замедлились темпы роста числа новых банков, а финансовые кризисы 1994 г. («черный вторник») и 1995 г. (августовский кризис на рынке межбанковских кредитов) еще сильнее показали приоритеты и направления деятельности банков, укрепив позиции одних и практически полностью вытеснив с рынка других. Все это явилось причиной того, что к определенному моменту банк перестал нуждаться в услугах значительного числа специалистов.

Предпосылкой к возникновению конфликта в данном случае было в первую очередь то, что речь шла о сокращении штата более чем на 300 человек. Ситуация осложнялась также тем, что кроме увольнения сотрудников в банке вступил в силу ряд распоряжений руководства, касающихся сокращения внутренних текущих расходов, включая расходы на питание, пользование автотранспортом и многие другие.

Такие действия неминуемо приводят к нежелательным последствиям как во внутренней среде, так и во внешнем общественном мнении о банке через неправильное толкование информации.

Предполагая эти последствия и желая их минимизировать, руководство банка обратилось за помощью к специалистам в области общественных связей и коммуникаций (далее агентство), которыми был разработан настоящий план.

Анализ ситуации

1. Возможные последствия

В самом банке:

- «напряженность» внутри коллектива банка;
- уменьшение работоспособности сотрудников;
- распространение различных слухов;
- атмосфера недоверия к руководству;
- эскалация межличностных конфликтов между конкретными сотрудниками¹;
- тенденция к уходу хороших сотрудников.

В общественном мнении и прессе

- интерпретация в прессе изменений, происходящих в банке (факты увольнения сотрудников) как признака кризиса банка;
- недоверие со стороны клиентов;
- действия со стороны конкурентов, ухудшающие положение банка (от целенаправленного распространения порочащих банк слухов до экономических действий).

2. Реальные последствия

Отсутствие на момент начала проекта официальной информации о происходящих в банке процессах, а также упомянутые решения руководства банка уже привели к ряду реально наблюдаемых отрицательных процессов:

- распространению слухов и домыслов внутри банка;

¹Преимущественно в конфронтационной фазе увольнение приводит к «ликвидации» субъектов конфликтного взаимодействия.

- настороженному отношению части общественности к банку;
- распространению слухов за пределами банка о его, якобы, неустойчивом финансовом состоянии.

Известно, что слухи воспринимаются работниками очень серьезно и люди реагируют на них не как на недостойную внимания простую информацию. Работники готовы поверить плохим новостям потому, что они подсознательно именно таких новостей боятся. А это — симптом стрессов и конфликта в организации.

Однако необходимо отметить, что реакция за пределами банка на события в нем к моменту обращения в агентство не приобрела того масштаба, который мог бы характеризоваться как «кризис во взаимоотношениях с сотрудниками и общественностью».

Основная цель компании. Учитывая вышесказанное, цель программы управления конфликтом может быть сформулирована следующим образом: *предотвращение возможных негативных последствий сокращения кадров во внешней и внутренней среде банка.*

Общие принципы решения подобных проблем. Необходимо отметить, что процесс увольнения всегда был и будет серьезной проблемой не только для сотрудников организации, но и для ее руководства. Увольняя работника, руководитель и, в первую очередь, его непосредственный начальник всегда испытывает некоторую вину за свое действие. С другой стороны, увольнения, тем более массовые, не могут пройти бесследно для состояния внутреннего климата любого коллектива.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1) Введение в дисциплину

2.1.1 Задание для работы:

1. Современное состояние российской экономики
2. Проблемы в области управления персоналом на предприятиях Оренбургской области.

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Круглый стол

2.1.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2) Кадровая политика

2.2.1 Задание для работы:

1. Типы кадровой политики. *Группа делится на три команды и обоснованно определяет тип кадровой политики, который по мнению команды наиболее эффективен для: 1) Вновь открывающегося офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливер»; 2) Вновь создаваемого малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Вновь создаваемой торговой организации (магазина/торговой точки).*

2. Условия разработки кадровой политики. *Группа делится на три команды и описывают условия разработки кадровой политики для: 1) Вновь открывающегося офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливер»; 2) Вновь создаваемого малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Вновь создаваемой торговой организации (магазина/торговой точки).*

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

2.2.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.3 Практическое занятие 3 (ПЗ-3) Кадровый менеджмент на различных стадиях развития организации

2.3.1 Задание для работы:

1. Кадровый менеджмент на различных стадиях развития организации. *Группа делится на четыре команды и каждая из них описывает особенности кадрового менеджмента в одной из четырех стадий развития следующих организаций: 1) Офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливер»; 2) Малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения.*

2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

2.3.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.4 Практическое занятие 4 (ПЗ-4) Методы формирования кадрового состава

2.4.1 Задание для работы:

1. Анализ деятельности. Должностные инструкции. *Группа делится на три команды и разрабатывает должностные инструкции для: 1) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь открывающегося офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливер»; 2) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь создаваемого малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь создаваемой торговой организации (магазина/торговой точки).*

Количество персонала должно быть не менее 5 человек.

2. Привлечение кандидатов на работу в организацию. *Группа делится на три команды и разрабатывает проекты по привлечению кандидатов для: 1) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь открывающегося офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливер»; 2) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь создаваемого малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь создаваемой торговой организации (магазина/торговой точки).*

2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

2.4.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.5 Практическое занятие 5 (ПЗ-5) Методы поддержания работоспособности персонала

2.5.1 Задание для работы:

1. Разработка программ стимулирования труда. *Группа делится на три команды и разрабатывает программы стимулирования труда для: 1) Работников бухгалтерского отдела банка; 2) Работников маркетингового отдела банка; 3) Работников финансового отдела малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения.*

2. Недирективные методы сокращения персонала. *Группа делится на три команды и разрабатывает проекты по сокращению персонала с помощью недирективных методов для: 1) Офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливвер»; 2) Персонала малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Персонала торговой организации (магазина/торговой точки).*

2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

2.5.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.6 Практическое занятие 6 (ПЗ-6) Конфликт как инструмент развития

2.6.1 Задание для работы:

1. Предотвращение деструктивного конфликта. *Группа делится на три команды и разрабатывает план предотвращения деструктивного конфликта (для всех групп причина конфликта одинакова): 1) Работников бухгалтерского отдела банка; 2) Работников маркетингового отдела банка; 3) Работников финансового отдела малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения.*

2. Управление конструктивным конфликтом. *Группа делится на три команды и разрабатывает проекты по управлению конструктивным конфликтом (для всех групп причина конфликта одинакова): 1) Работников бухгалтерского отдела банка; 2) Работников маркетингового отдела банка; 3) Работников финансового отдела малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения.*

2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

2.6.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.7 Практическое занятие 7 (ПЗ-7) Конфликт в организации

2.7.1 Задание для работы:

1. Управление межличностным конфликтом. *Группа делится на три команды и разрабатывает план управления межличностным конфликтом (для всех групп причина конфликта одинакова): 1) Работников бухгалтерского отдела банка; 2) Работников маркетингового отдела банка; 3) Работников финансового отдела малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения.*

2. Управление межгрупповым конфликтом. *Группа делится на три команды и разрабатывает проекты по управлению межгрупповым конфликтом (для всех групп причина конфликта одинакова): 1) Работников бухгалтерского отдела банка; 2) Работников маркетингового отдела банка; 3) Работников финансового отдела малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения.*

2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

2.7.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.8 Практическое занятие 8 (ПЗ-8) Технологии управления человеческими ресурсами организации

2.8.1 Задание для работы:

1. Кадровая психодиагностика. *Группа делится на три команды и проводит кадровую психодиагностику: 1) Работников бухгалтерского отдела банка; 2) Работников маркетингового отдела банка; 3) Работников финансового отдела малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения.*

2. Конкурс как технология привлечения персонала. *Группа делится на три команды и разрабатывает проекты по проведению конкурса на звание лучшего сотрудника месяца для: 1) Работников бухгалтерского отдела банка; 2) Работников маркетингового отдела банка; 3) Работников финансового отдела малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения.*

2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

2.8.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.9 Практическое занятие 9 (ПЗ-9)Методологические основы корпоративного PR

2.9.1 Задание для работы:

1. PRорганизации. *Группа делится на три команды и разрабатывает комплекс мероприятий по связям с общественностью для: 1) Вновь открывающегося офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливер»; 2) Вновь создаваемого малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Вновь создаваемой торговой организации (магазина/торговой точки).*

2.9.2 Краткое описание проводимого занятия:

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

2.9.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.10 Практическое занятие 10 (ПЗ-10)PR-менеджмент: технологические основы

2.10.1 Задание для работы:

1. Мероприятия по изменению имиджа организации. *Группа делится на три команды и разрабатывает комплекс мероприятий по связям с общественностью по изменению имиджа организации для: 1) Офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливер»; 2) Малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Торговой организации (магазина/торговой точки).*

2.10.2 Краткое описание проводимого занятия:

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

2.10.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.