

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Уральский государственный университет им. А.М. Горького»

ИОНЦ «Толерантность, права человека и предотвращение конфликтов, социальная
интеграция людей с ограниченными возможностями»

Факультет политологии и социологии
Кафедра социальной работы

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОЦИАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

Автор-составитель:

Ерина Е.Л., к.п.н., доцент кафедры социальной работы

Екатеринбург
2008

Оглавление

Тема 1. Введение. Управление персоналом социальной сферы: актуальные проблемы и общественный потенциал	3
Вопросы для самоконтроля:	19
Литература:	19
Тема 2. Персонал социальных служб и учреждений: понятие, структура и основные характеристики	21
Вопросы для самоконтроля:	30
Литература:	30
Тема 3. Теоретические модели управления персоналом организации	32
Вопросы для самоконтроля:	51
Литература:	51
Тема 4. Технологии управления персоналом социальных служб и учреждений	53
Вопросы для самоконтроля:	83
Литература:	83
Тема 5. Подбор и адаптация персонала социальных служб и организаций	85
Вопросы для самоконтроля:	107
Литература:	108
Тема 6. Оценка и аттестация персонала социальных служб и организаций	109
Вопросы для самоконтроля:	132
Литература:	133
Тема 7. Организация и стимулирование труда сотрудников социальных служб и организаций	134
Вопросы для самоконтроля:	150
Литература:	151
Тема 8. Технологии развития персонала социальных служб и организаций	152
Вопросы для самоконтроля:	185
Литература:	185
Тема 9. Инновационные подходы к управлению персоналом социальных служб и организаций	186
Вопросы для самоконтроля:	193
Литература:	194

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

«Любая практическая деятельность зиждется на теории, даже если проводники этой деятельности не подозревают об этом».

Питер Ф. Друкер

Тема 1. Введение. Управление персоналом социальной сферы: актуальные проблемы и общественный потенциал

План лекции:

1. Управление персоналом как наука и искусство.
2. Новые приоритеты управления: «человеческий капитал», творческая личность, команда профессионалов, мотивация трудовой деятельности.

1. Управление социальной сферой является на сегодняшний день активно развивающейся сферой общественного сознания, определяющей приоритеты социального развития (качество жизни как высшая цель социального управления) и механизмы достижения социальной безопасности, получения экономического результата социальной работы. Поэтому выпускники магистратуры по направлению «Социальная работа» - будущие специалисты и линейные руководители социальных служб и организаций - должны владеть эффективными технологиями управления персоналом, осознавая специфику становления, развития и актуального состояния системы социального обслуживания в России. В рамках курса излагаются теоретические концепции прикладные методы управления персоналом социальной сферы, задаются базовые категории, анализируются основные тенденции развития и проблемы управления социальной работой в аспекте управления человеческими ресурсами.

Управление социальной работой является сложной социальной системой, которая характеризуется целостностью и открытостью.

Основные элементы системы управления социальной работой: субъекты, функции, методы, принципы и законы социального управления,

уровни управления, организационная структура, кадры управления социальной работой, социальные организации, управленческий процесс.

Управление социальной работой - это разновидность социального управления. Данное понятие многозначно и выражает разные стороны, грани и аспекты управления.

Первое значение - организационно-структурное. Ключевыми проблемами здесь являются: «Кто должен выполнять (выполняет) социальную работу?»; «Какие органы, под разделения должны этим заниматься (занимаются)?»; «Какова эффективность (результативность) их деятельности, функционирования? ». Управление социальной работой организуется на нескольких уровнях и имеет соответствующие организационные структуры.

Второе значение - функциональное. Управление социальной, работой выполняет как общие, так и конкретные функции. Общими, независимо от уровня, субъекта, его компетенции, являются функции: прогнозирование, планирование (целеполагание), организация, координация, стимулирование (мотивация), маркетинг, учет и контроль. На конкретном уровне управления, в конкретной должности складывается определенное соотношение между общими функциями. Конкретные функции — это виды работы применительно к должности (обязанности и права), подразделению (функции подразделения) и предприятию, организации, учреждению (направления деятельности).

Третье значение — это деятельность руководителей разных уровней в системе соцзащиты, помощи. Руководители выступают как ведущая сила, «локомотив» в процессе управления. От профессионализма руководителей во многом зависят качество организации управления и его результативность. Следует учитывать, что среди руководителей в системах управления социальной работой преобладают женщины и коллективы в основном женские. Это накладывает отпечаток на стиль и методы управления, психологию взаимоотношений, эмоциональный фон и т.д. Разнообразные

функции руководителя находят отражение в разнообразии выполняемых ролей - организатора, администратора, психолога, социального психолога, информационного работника, юриста, экономиста, политика, предпринимателя, педагога. Кроме того, необходимо учитывать и «домашние роли» женщины-руководителя - мать, жена, домохозяйка и т.д. Важной проблемой является процесс формирования, становления руководителей, переход специалиста в ранг руководителя и приобретение в этой связи необходимых профессиональных качеств.

Четвертое значение управления социальной работой - это процесс, включающий ряд элементов. Основа любого вида управления - информация, которая в «человеческих системах» тем или иным образом организуется. На основе информации происходит определение, формулирование и закрепление (в организационно-административных документах) целей, задач. Целевая ориентация — важный элемент социального управления, за которым следует система действий, мер, мероприятий или управленческих решений. Управление определенным образом организуется через распределение функций и формирование организационных структур, подбор и расстановку кадров (персонала). В процессе управления важно также увязать цели, задачи и решения с ресурсами - информационными, материальными, трудовыми, финансовыми, временными. Ресурсное обеспечение - важное условие выполнения намеченных целей. В процессе используются различные формы и методы управления или средства, обеспечивающие достижение тех или иных результатов. И, наконец, в процессе управления используется обратная связь - учет, контроль, проверка исполнения. Таким образом, управление социальной работой - это процесс постановки целей, задач и организация практической деятельности людей для их достижения, выполнения.

Пятое значение - это вид профессиональной деятельности, управленческий труд, включающий триаду: предмет труда (информация), средства труда (организационные и технические) и человека, обладающего определенными знаниями, навыками и умениями. Соединение этих трех

составляющих определенным образом называется организацией труда в системе социального управления. «Трудовое» понимание управления связано с решением таких проблем, как подготовка и подбор кадров, повышение их квалификации: составление квалификационных характеристик; организация труда руководителей, специалистов и «полевых» социальных работников, построение и использование информационных систем и технологий; мотивация труда; оценка и оплата труда управленческих работников.

Отметим отличительные особенности социальной организации.

1. Объединение институционального характера, созданное для выполнения конкретных функций:

- социально-экономическая функция предполагает удовлетворение материальных потребностей и интересов определенных людей посредством выплаты компенсаций, субсидий, пенсий, обеспечения льгот;
- политическая функция способствует поддержанию стабильности в обществе;
- социально-реабилитационная — направлена на восстановление общественного статуса граждан, нуждающихся в социальной помощи, адаптацию к изменяющимся условиям.

2. Системы социальной защиты населения призваны оказывать стандартизированные социальные действия, регулируемые определенными нормами и контролируемые другими элементами системы.

3. Иерархия соподчинения структурных элементов, наличие вертикальной и горизонтальной составляющих обеспечивают достижение целей, стабильность функционирования.

Основным элементом организации социальной работы является система управления. Система — это целостное образование, состоящее из множества взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом.

Система социального управления состоит из разных специалистов, объединенных в органах управления, использует целую совокупность

методов управления, в том числе средства вычислительной и организационной техники, объединяет различные виды информации (экономической, социальной, политической, организационной и т.п.), позволяющей установить надежную связь между субъектом и объектом управления, учесть все изменения внутренней и внешней среды.

Наличие устойчивого равновесия между субъектом и объектом управления, способность субъекта управления отвечать на вызовы постоянно изменяющейся среды (внутренней и внешней) являются основополагающими закономерностями управления, обуславливающими все остальные общие законы и принципы.

Нарушение равновесия между объектом и субъектом управления приводит к кризису управления. Такой кризис возможен по ряду причин: внутренняя и внешняя среда объекта управления очень подвижны, динамичны, изменения зависят от многих взаимосвязанных факторов, учесть и предвидеть которые становится все труднее.

Все это предъявляет повышенные требования к субъекту управления, который должен точно улавливать суть происходящих перемен в общественной жизни (объекте и субъекте воздействия). В общественной жизни наблюдается постоянное наращивание потенциала субъективности, складывающегося из коллективного интеллекта общности в целом, его отдельных социальных организаций и людей.

2. Актуальные проблемы управления в сфере социальной работы

1. На данный момент еще не сложилась единая система оценки качества, эффективности социальной работы. Это снижает возможности управления этой сферой, так как контроль осуществляется формально, осложнено сопоставление результатов деятельности различных социальных учреждений, специалистов и т.д.

Такая ситуация вызвана несколькими факторами:

1) социальная работа представлена в многообразии видов помощи,

которые имеют свою специфику и довольно сложно сопоставимы (например, материальная помощь и социально-психологическая поддержка);

2) социальная работа предполагает многообразие, вариативность форм деятельности специалистов или учреждений (например, индивидуальная социально-психологическая консультация и организация массового тематического мероприятия);

3) клиентами социальной работы выступают различные социальные группы, помощь которым может существенно различаться (например, работа с молодежью и социальная помощь пожилым и престарелым людям);

4) социальная работа реализуется на нескольких уровнях, каждый из которых имеет свою специфику (индивидуальный уровень, групповой, организационно-административный);

5) нельзя точно определить сроки достижения результата (например, изменение отношения человека к своим проблемам, жизни). Также, как и в педагогике, результат может быть очень отсроченным и не фиксируемым с помощью объективных методов.

В связи с этим очень сложно разработать такие элементы системы оценки эффективности социальной работы: адекватные критерии и объективные методы сбора информации. Сложно определить субъектов оценки результативности и разграничить между ними полномочия.

Кроме того, необходимо определиться с методологией оценки эффективности социальной работы. Можно выделить несколько моделей оценки эффективности:

- по результатам: учитываются только положительные результаты деятельности;

- по целям: определяется степень достижения поставленной цели деятельности;

- затратная: чем меньше затраты для достижения цели, тем выше эффективность;

- системная: учитываются все факторы, влияющие на достижение цели ;

• дескриптивная (описательная): определяется степень соответствия деятельности всем существующим нормам.

2. Существует комплекс проблем, связанных с кадровым обеспечением социальной работы:

1) подбор эффективного персонала для социальных учреждений: система профессионального образования выпускает достаточное количество квалифицированных специалистов и работников, но уровень зарплат, неадекватный сложности работы и эмоциональному напряжению, отталкивает выпускников от бюджетных учреждений;

2) обучение и повышение квалификации специалистов: явно проявляется незаинтересованность руководителей в обучении персонала с отрывом от процесса; стажисты, не имеющие специального образования, - для социальной работы также не редкость;

3) мотивация персонала социальных учреждений: большинство руководителей не имеет финансовой возможности для материального стимулирования сотрудников, что с низким уровнем зарплат демотивирует персонал и приводит к вымыванию квалифицированных кадров;

4) аттестация персонала носит формальный характер (на уровне учреждений), фактически не реализуя свою мотивирующую и контрольную функции.

Эти проблемы более характерны для социальных учреждений, чем для структур управления социальной работой. Но именно на локальном уровне реализуется основное содержание социальной работы, а ее качество напрямую зависит от качества специалистов, осуществляющих эту деятельность.

Кроме того, проблема отсутствия профильного образования актуальна и для управленческих структур социальной работы, которые формировались в начале 90-ых годов, в период отсутствия выпускников высшего и среднего профессионального образования по специальности «Социальная работа».

3. Информационное обеспечение управленческих процессов в сфере

социальной работы также осложнено в нескольких аспектах: во-первых, с точки зрения информационно-технического обеспечения учреждений (в Свердловской области обеспеченность рабочих мест компьютерами в социальных учреждениях недостаточная, выход в Интернет есть только в некоторых, и т.д.); во-вторых, с точки зрения обеспеченности учреждений специалистами в ИТ (эти сотрудники по штату являются вспомогательным персоналом, что определяет их низкую зарплату, а на рынке труда эти специалисты очень востребованы); в-третьих, с точки зрения информирования населения о деятельности социальных учреждений, о возможностях помощи, о социальных реформах и конкретных изменениях в работе этих организаций.

4. Имидж социальной работы в российском обществе не развивается, имеет негативную окраску, стереотипизирован («покупка бабушкам продуктов»). Отсутствует целенаправленная работа государственных структур в направлении формирования благоприятного образа социальной работы в общественном сознании.

5. Осложнено взаимодействие социальных организаций и учреждений с другими социальными институтами (церковь, образование, здравоохранение, МВД, УИН, общественные организации). Социальные проблемы носят комплексный характер (например, проблема безнадзорности или социального сиротства), и решить их только средствами социальной работы или другого ведомства невозможно.

Из вышесказанного следует, что значимую роль в повышении эффективности управления социальной работой и получении качественного результата самого социального обслуживания, играет человеческий фактор, необходимость обоснованного, целенаправленного воздействия на который становится все более очевидной. В связи с этим следует проанализировать какие личностные характеристики человека учитываются в управлении и какие существуют способы управленческого воздействия на человека, группы людей в процессе труда.

Личность - это совокупность социально значимых качеств, позволяющих человеку активно и сознательно действовать. Эти качества формируются под влиянием природных свойств (физиологического состояния организма, типа высшей нервной деятельности, памяти, эмоций и т. п.), а также социальных условий.

К индивидуальным особенностям человеческой личности, влияющим на ее поведение, можно отнести:

1) волю, то есть способность людей сознательно контролировать свою деятельность. Волевыми качествами являются: стойкость, целеустремленность, настойчивость, выдержка, решительность, дисциплинированность;

2) привычки - стандартные бессознательные реакции человека на ситуацию, сформировавшиеся на основе многократных прошлых действий (в том числе под влиянием целенаправленного воспитания). Они освобождают сознание от контроля над рутинными операциями для более важных функций, но могут вызвать сопротивление новому;

3) психическое состояние - это относительно стойкое душевное явление, которое в конкретной обстановке повышает или понижает активность личности. Разновидностями психического состояния являются, например, заинтересованность, сосредоточенность, спокойствие и пр.;

4) направленность создает устойчивую ориентацию поведения человека независимо от конкретной ситуации. Выделяется три типа направленности личности, одновременно присутствующие в той или иной степени у людей:

- на взаимодействие, или на общение (означает, что человек стремится участвовать в совместной деятельности независимо от ее характера, цели и собственной роли в ней);

- на задачу (деловая) (предполагает, что человек делает упор на достижение цели, успешное решение стоящей проблемы, получение реальных результатов, часто любой ценой);

- на себя (личная) (состоит в стремлении людей в первую очередь

решать собственные проблемы и при возможности делать это за счет других).

Знание направленности сотрудников, определяемой с помощью специальных тестов, облегчает процесс руководства ими;

5) способности, то есть индивидуальные психологические особенности человека, являющиеся условием выполнения той или иной деятельности. Они обнаруживаются в процессе овладения последней и определяют, кого и на какое место поставить и насколько эффективно человек сможет там трудиться.

Способности представляют собой развитые в процессе обучения и накопления опыта природные задатки, то есть совокупность свойств человека, определяющих возможность выполнения репродуктивной (усвоение и применение информации) и творческой деятельности.

Существует следующая классификация способностей.

Во-первых, общие способности, позволяющие трудиться (ощущать, мыслить, учиться и пр.), которыми в той или иной степени обладают все. Во многом такие способности связаны с типом мышления, который может быть художественным, логическим или смешанным.

Во-вторых, элементарные частные способности (решительность, настойчивость и пр.), дающие возможность выполнять работу определенного типа.

В-третьих, сложные частные способности, которые могут быть профессиональными — к отдельным сферам деятельности (технике, педагогике и пр.) и специальными - к определенному ее типу. Они делятся на интерсоциальные (ориентированы на организацию взаимодействия людей) и конструктивные (направлены на создание конкретных идей объектов). Первые необходимы на низовом и среднем звене управления, а вторые - на высшем.

Люди, обладающие одинаковыми способностями, должны занимать в организации равноценные должности, что позволяет наиболее полно использовать их потенциал и предотвратить внутренние конфликты;

б) темперамент, представляющий собой совокупность психических свойств человека, определяющих форму его поведения и стиль работы. Он определяется, с одной стороны, направленностью психики на себя (интроверсия) или на окружение (экстраверсия) и, с другой стороны, степенью ее устойчивости (стабильность или нестабильность).

Экстраверты общительны, деятельны, обычно хорошие организаторы и лидеры в коллективе. Им в наибольшей степени подходит роль руководителей низшего и среднего звена, у которых значительная часть времени уходит на общение с подчиненными.

Интроверты осторожны, педантичны, имеют более высокий уровень интеллекта и при стабильном типе поведения представляют собой идеальных менеджеров высшего ранга, главная сила которых состоит в умении анализировать и стратегически мыслить. Выделяют четыре основных типа темперамента. Холерики представляют собой неустойчивых, нестабильных, а сангвиники стабильных экстравертов; меланхолики - нестабильных, а флегматики - стабильных интровертов;

7) характер, то есть устойчивый душевный склад индивида, обусловленный совокупностью его сравнительно постоянных ярко выраженных психологических черт. Характер определяет особенности отношения людей к окружающим, себе и своим обязанностям, предрасположенность к тем или иным действиям.

Характер является собой итог взаимодействия естественных свойств человека (эмоциональность, активность и так называемые первичность и вторичность) и жизненных обстоятельств. Первые придают ему устойчивость, а вторые - изменчивость, поэтому он динамичен.

Эмоциональность представляет субъективную реакцию людей на раздражители. Она протекает в форме переживания ситуации и выражается в положительных (радость, удовольствие) или отрицательных (страх) эмоциях,

Активность, то есть потребность к деятельности, может быть высокой или низкой. Высокая активность персонала полезна, поскольку способствует

росту результатов. Однако она требует постоянного контроля, ибо может стать разрушительной.

В основе первичности и вторичности лежат такие особенности нервной деятельности человека, как сила, уравновешенность и подвижность.

Сила проявляется в возможности субъекта сохранять нормальную работоспособность в условиях значительного колебания нервных и эмоциональных нагрузок. Уравновешенность - в неизменности поведения при этом (при неуравновешенности преобладают возбуждение или заторможенность). Подвижность выражается в быстроте перехода от одного вида деятельности к другому, в умении приспосабливаться к смене ситуации.

Лица с первичными свойствами характера легко меняют виды деятельности, быстро приспосабливаются и хорошо ориентируются в новой обстановке, склонны к риску, но не уверены в себе, не способны к длительной однообразной работе. Люди с вторичными чертами характера терпеливы, отличаются стабильностью поведения, верностью принципам, уверенностью в себе, работоспособностью, но плохим приспособлением к новому.

Особенности управления трудовыми коллективами.

Сегодня люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе группы, то есть совокупности лиц, объединенных по какому-то принципу (общности территории, профессии и т. п.) и включенных в определенную систему межличностных отношений.

Группа может выступать в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры с различной степенью сплоченности - от неорганизованной толпы до единого коллектива.

Признаками коллектива, отличающими его от группы, являются:

наличие общей у всех цели;

психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею, в основе чего лежат совместные интересы, "идеалы, сходство или взаимное дополнение характеров и т. п.;

практическое взаимодействие людей, в связи с чем, потенциал коллектива оказывается существенно большим, чем сумма потенциалов его членов;

культура, представленная общими ценностями, нормами и правилами поведения, символикой;

определенная структура.

Коллектив, как объединение людей, характеризуется такими признаками, как сплоченность, психологическая совместимость, психологический климат, психологическое состояние.

Сплоченность - это психологическое единство участников по важнейшим вопросам жизнедеятельности коллектива, проявляющееся в притяжении к нему, стремлении его защитить.

Она обусловлена потребностью людей в помощи или поддержке, эмоциональными взаимными предпочтениями, пониманием роли коллектива в их жизни. Степень сплоченности зависит от размера группы, социальной однородности (при разнородности возникают группировки), наличия внешней опасности, достигнутых успехов.

Основу психологической совместимости составляет соответствие темпераментов людей. Основу социально-психологической совместимости - соответствие их профессиональных и моральных качеств, создающее основу взаимного доверия; однородность основных мотивов деятельности, способствующая лучшему взаимопониманию.

Совместимость во многом формирует психологический климат, отражающий состояние внутренних отношений людей, степень взаимопонимания и пр.

Психологическое состояние коллектива характеризуется степенью удовлетворенности участников своим положением в организации. На него влияют: характер и содержание работы, ее престижность, размеры вознаграждения, перспективы роста, условия труда, психологический климат.

Роль коллектива в жизни человека состоит в следующем:

- в его рамках удовлетворяется естественная потребность людей в общении, в принадлежности к группе себе подобных;
- в коллективе человек в необходимых случаях обретает поддержку и защиту, признание успехов и достижений.

В то же время наряду с желанием быть в коллективе люди хотят сохранить свою индивидуальность.

По составу коллективы бывают гомогенными (однородными) и гетерогенными (разнородными). Эти различия могут касаться пола, возраста, профессии, статуса, уровня образования их членов.

Гомогенные коллективы более эффективны при решении простых проблем, а гетерогенные - сложных творческих, поэтому их роль сегодня возрастает.

Учреждения социальной сферы, в частности – учреждения социального обслуживания населения, управления социальной защиты являются гомогенными исходя из гендерного основания анализа. В составе сотрудников, как специалистов, так и руководителей первичного звена (локальный, муниципальный уровень) преобладают женщины. Эта ситуация порождает серьезные проблемы с точки зрения психологии управления.

По статусу коллективы можно разделить на официальные и неофициальные. Первые, например персонал организации, оформлены юридически и действуют в рамках правового пространства. Вторые базируются на нигде не зафиксированном сотрудничестве людей.

Большинство людей одновременно находятся под воздействием официальных целей организации и целей неофициального коллектива. Если они совпадают или не противоречат друг другу, человек будет охотно поддерживать официальную линию; в противном же случае предпочтение, несмотря на возможную конфронтацию с руководством, будет отдано неофициальным целям.

Неофициальный коллектив обычно всегда становится на защиту своих

участников, и большинство из них ценят хорошие отношения с товарищами выше благосклонности администрации.

Его сила состоит в том, что его невозможно организационно уличить и официально заставить выполнять требования администрации.

По размерам коллективы подразделяются на малые и большие. В больших коллективах вследствие их многочисленности (обычно свыше 20 человек) постоянные личные контакты всех со всеми практически невозможны. Люди в них обособлены, плохо знают друг друга и зачастую общаются лишь по деловым вопросам. Поскольку на первом месте здесь находятся профессиональные, а не личностные качества, сотрудников можно легко заменить в любой момент без ухудшения качества работы.

Хотя подобные коллективы обладают значительным потенциалом, они конфликтны, негибки, а поэтому в современных условиях не всегда эффективны.

Члены малых коллективов имеют возможность поддерживать между собой личные отношения, поэтому замена даже одного человека приводит к падению их эффективности, а то и разрушению.

При всей своей гибкости малые коллективы часто бывают неустойчивыми. Во многом это объясняется тем, что их участникам приходится играть несколько социальных ролей одновременно. Причем группы по 5—8 человек оказываются наиболее уязвимыми и чаще всего раскалываются на два враждующих лагеря. В этом смысле предпочтительнее коллективы, насчитывающие в своих рядах 10-12 человек, в которых внутреннее равновесие достигается гораздо легче.

Особой разновидностью коллектива является так называемая команда. Это тесно сплоченный, часто независимый коллектив единомышленников, обладающих разносторонними знаниями и навыками, что позволяет решать самые сложные творческие проблемы.

Команды характеризуются следующими основными признаками:

непостоянством лидеров, которые могут меняться в зависимости от

характера решаемой задачи;

подбором участников с учетом не только знаний, опыта, специальности, но и психологической совместимости, взаимопонимания в процессе работы;

полной ответственностью каждого члена, как самого компетентного в соответствующих вопросах направлением и возложением на руководителя функций организатора и координатора всей работы;

широким обменом информацией, взаимной помощью, поддержкой, обучением.

. Формирование коллектива, каким бы способом он ни возник, является длительным процессом. Оно начинается с технических контактов и наблюдений, в процессе которых участники постепенно накапливают информацию друг о друге. В результате возникают симпатии (люди обычно симпатизируют тем, кто разделяет их взгляды и позиции, схоже себя ведет) и предпочтения, на основе них складываются постоянные отношения.

В условиях принудительного формирования официальных коллективов описанный алгоритм обычно игнорируется, в результате чего отношения между участниками могут оказаться основанными на антипатиях, что препятствует эффективной работе.

Таким образом, успешное руководство людьми - это искусство, требующее хорошего знания психологии людей их жизненных историй и обстоятельств, понимания их самих и причин того или иного поведения. Последнее может быть обусловлено:

- особенностями содержания и организации труда;
- желанием достичь определенного уровня благосостояния (максимум дохода при минимуме усилий, максимум дохода при максимуме усилий, минимум дохода при минимуме усилий);
- реакцией на применение различных видов стимулирования;
- стремлением изменить свое положение в организации, приспособиться к новым условиям;
- соблюдением дисциплины;

- личными особенностями и т. п.

Вопросы для самоконтроля:

- Сформируйте собственное мнение и обоснуйте его: управление персоналом - это наука или искусство? Обсуждение этого вопроса проходит в форме диспута: студенты делятся на три группы: две группы, поддерживающие противоположные мнения и эксперты.
- Какие новые приоритеты управления социальной работой в России Вы видите? Насколько эти изменения связаны с персоналом социальных служб и учреждений? Заслушиваются несколько выступлений студентов. Предполагается взаимодействие выступающих с аудиторией (ответы на вопросы, комментарии).

Литература:

1. Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие для студ. вузов/ Под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. - 288 с.
2. Организация, управление и администрирование в социальной работе: Учеб. пособие / Отв. ред. П.В. Палехова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 128с.
3. Осадчая Г.И. Социальная политика, социальное управление и управление социальной сферой: Учебное пособие. — М.: Союз, 1999.
4. Основы социального управления: Учеб. пособие /А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. Под ред. В.Н. Иванова. – М.: Высшая школа, 2001. – 271с.
5. Социальная работа: теория и практика: Учеб. пособие/Отв. ред. д.и.н., проф. Е.И. Холостова, д.и.н., проф. А.С. Сорвина. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 427 с.
6. Топчий Л. В. Кадровое обеспечение социальных служб: состояние и перспективы. — М.: Институт социальной работы, 2002.
7. Шмелева Н.Б. Формирование и развитие личности социального работника как профессионала: Учебное пособие. – М.: Изд.-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2004. – 196с.

Тема 2. Персонал социальных служб и учреждений: понятие, структура и основные характеристики

План лекции:

1. Соотнесение понятий «персонал» и «кадры». Численность и структура персонала.
2. Типология кадров социальной работы.
3. Профессионализм в социальной работе: сущность и факторы формирования.

1. Определение содержания используемых понятий

Рассматривая проблематику управления достаточно широко, необходимо развести понятия "рабочая сила", "трудовые ресурсы", "кадры", "персонал", "человеческие ресурсы".

В принципе эти понятия обозначают один и тот же объект. Использование разных наименований определяется тем аспектом восприятия, той точкой зрения на объект, которые имели исследователи этой проблематики. Одни авторы и школы используют термин "персонал", другие — "человеческие ресурсы".

Для названий отделов (подразделений), термин "персонал" чаще используют небольшие фирмы (менее 100 человек). Термин "человеческие ресурсы" предпочитают использовать представители крупных организаций с численностью занятых более 2500 человек. Практики в области управления в своем большинстве используют понятие "человеческие ресурсы".

Причиной использования разных понятий может выступать и характер деятельности по управлению персоналом. Стратегический аспект этой деятельности более связан с понятием человеческих ресурсов. В рамках этого аспекта осуществляется планирование человеческих ресурсов, развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации, планирование затрат на персонал, т.е. решение глобальных, долговременных, принципиально новых задач.

Оперативная деятельность, решение повседневных проблем, требующих

административного вмешательства, имеет большую связь с термином "управление персоналом". Это подбор и расстановка кадров, управление трудовой мотивацией, контроль за состоянием техники безопасности.

Далее будет использоваться понятие "человеческие ресурсы", как более широкое. Кроме того, это отражает отношение к людям, как к основному достоянию любой организации.

Необходимо также уточнить позицию авторов относительно терминов "управление" и "управление человеческими ресурсами". Одной из посылок данной работы является нераздельность этих понятий: управление человеческими ресурсами представляется основной, определяющей частью управления в целом. В настоящее время эти понятия имеют существенные различия, обусловленные сведением понятия "управления человеческими ресурсами" к перечню функциональных задач службы управления персоналом. В результате подобного сужения возникают сложности по интеграции работы в области управления человеческими ресурсами в стратегическое управление организацией, по увязке затрат на человеческие ресурсы экономической эффективностью организации.

Персонал - это полный личный состав наемных работников организации (за исключением руководства). Он обладает определенными количественными и качественными характеристиками (структура, опыт, стаж и пр.) и выполняет различные производственно-хозяйственные функции. Та часть персонала, которая официально числится в ее штате, называется кадрами.

Обычно персонал формируется целенаправленно. Это позволяет установить его оптимальную структуру, обеспечить рациональное распределение трудовых функций и загрузку работников.

Основными характеристиками персонала являются численность и структура.

Численность определяется содержанием, масштабами, сложностью,

трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Эти факторы задают ее **нормативную (плановую)** величину, которую на практике почти никогда не удастся обеспечить.

Поэтому персонал более объективно характеризуется **списочной (фактической)** численностью, то есть количеством сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

В списочный состав работников на каждый календарный день включаются как фактически работающие, так и отсутствующие по каким-либо причинам. Не включаются совместители, работники для разовых и специальных работ, привлекаемые на основе договоров, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия и некоторые другие.

В условиях дефицита кадров списочная численность может существенно отличаться от нормативной, поэтому соотношение этих показателей постоянно контролируется, чтобы не допускать значительного расхождения между ними.

Списочная численность на определенную календарную дату включает всех сотрудников, в том числе принятых с данной даты, и исключает всех уволенных, начиная с нее. В ее составе выделяют три категории работников:

- 1) постоянные (принятые в организацию бессрочно либо на срок более одного года по контракту);
- 2) временные (принятые на срок до 2 месяцев, а для замещения временно отсутствующего лица - до 4 месяцев);
- 3) сезонные (принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев).

Списочная численность ежедневно учитывается **табельными записями**, в которых отмечаются как присутствующие на работе, так и отсутствующие по тем или иным причинам.

Списочная численность персонала может рассматриваться и как средняя

величина за некоторый период - месяц, квартал, год. Так, среднесписочная численность за месяц равна сумме явок и неявок по дням, отнесенная к календарному числу дней. Показатели за выходные и праздничные дни приравниваются к предшествующим рабочим.

Поскольку не все по тем или иным причинам ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его **явочная численность**.

Помимо численности персонал характеризуется определенной структурой, которая может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение и движение персонала в разрезе категорий и групп должностей.

Выделяется:

- **персонал основных видов деятельности** (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или обслуживанием этих процессов);

- **персонал не основных видов деятельности** (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы).

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную.

В разрезе **общей структуры** персонал рассматривается по таким признакам, как возраст, стаж работы, образование, профессия.

1) **Возрастная структура** характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности. При изучении возрастного состава применяются следующие группировки: 16,17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше.

2) **Структура по стажу** может рассматриваться двояко - в плане общего стажа и стажа работы в организации.

Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20,21-25,26-30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40 лет и более.

Стаж работы в организации характеризует закрепляемость кадров. Выделяются следующие периоды для расчета этого показателя: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 и более лет.

3) Структура персонала **по уровню образования** (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее образование, незаконченное высшее (более полсрока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное,

Частная структура отражает соотношение отдельных категорий работников, например «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них»; «выполняющие работу вручную, не при машинах»; «выполняющие ручную работу по обслуживанию машин и механизмов» и пр.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, свойственным каждой должностной группе, выраженным в затратах времени.

Категории персонала.

С точки зрения выполняемых функций (решаемых задач) персонал подразделяется на две основные группы (категории) - рабочие и служащие.

Рабочие непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие функции.

Они относятся к профессиональной группе **лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом**, и объединяются в несколько подгрупп.

1) **Руководители**. Условно их подразделяют на три уровня: высший (организации в целом); средний (основных структурных подразделений); низовой (работающие с исполнителями). К руководителям относят также их

заместителей, главных специалистов, государственных инспекторов.

В совокупности они образуют *администрацию*, в состав которой также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству, но выполняющих вспомогательные управленческие функции, например сотрудников кадровых служб.

2) *Специалисты* заняты разработкой вариантов решения отдельных производственных и управленческих проблем, выбор и принятие которых входит в компетенцию руководителей. Это - экономисты, юристы, инженерно-технические работники и их помощники.

3) *Другие работники, относящиеся к служащим*, осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание, например делопроизводители, архивариусы, коменданты, кассиры.

В рамках перечисленных категорий работников выделяются отдельные профессии.

Под **профессией** можно понимать комплекс теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности. Например, можно говорить о профессии юриста, экономиста, врача.

Профессии рабочих включаются в Общий классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, а должности управленческого персонала - в соответствии с Единой номенклатурой должностей служащих и Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих.

Единство опыта, навыков, знаний и умения формирует квалификацию, то есть степень профессиональной подготовки, необходимую для выполнения данных трудовых функций.

Различается квалификация работы и квалификация работника.

Первая представлена совокупностью требований к тем, кто ее исполняет; вторая - совокупностью приобретенных человеком профессиональных качеств.

Квалификация работника обусловлена стажем работы в данной или аналогичной должности, необходимым для освоения профессии; уровнем общих и специальных знаний, а также организационных навыков (для руководителей).

Она определяется специальной комиссией на основе всесторонней проверки знаний и опыта данного лица и юридически закрепляется в документах - дипломах, свидетельствах и пр.

Специалисты (в зависимости от уровня подготовки) бывают высшей и средней квалификации. Первые осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами; вторые являются исполнителями работ.

Специалисты могут быть главными, ведущими, старшими или иметь категорию, характеризующую номером. *Старший* специалист наряду с исполнением своих обычных обязанностей специалиста может руководить группой коллег - рядовых исполнителей, не выделенной в самостоятельное подразделение. Это руководство не имеет административного характера, а сводится преимущественно к координации и консультированию. Он может быть также единоличным ответственным исполнителем какой-то работы, не имеющим подчиненных. *Ведущий* специалист выполняет те же обязанности, что и старший, но осуществляет еще и методическое руководство, а *главный* координирует работу ведущих и старших специалистов.

Степень квалификации работников называется компетентностью.

Выделяют следующие ее виды:

- функциональная (наличие профессиональных знаний и умения их реализовывать);
- интеллектуальная (способность к аналитическому мышлению);

- ситуативная (умение действовать в соответствии с - обстоятельствами);
- социальная (наличие коммуникационных и интеграционных способностей, умения поддерживать отношения, добиваться своего, вести беседы и пр.).

Социальная работа как профессиональная деятельность

Структурными элементами социальной работы являются: субъект, объект, цель, предмет, средства.

Субъектами социальной работы становятся, как правило, работники социальных служб и (с некоторой долей условности) социальные государственные и негосударственные (конфессиональные, коммерческие) учреждения и общественные организации. В неформальных институтах субъектами помощи могут быть родственники, приятели, соседи и т.п.

Объектами социальной работы могут быть: индивид, малая группа, население определенной локализованной территории (полностью или частично). Они становятся объектами социальной работы вследствие нарушения социального функционирования (взаимодействия со средой, обеспечивающего реализацию потребностей).

Предметом социальной работы становится жизненная ситуация объекта, а целью — изменение основных характеристик жизненной ситуации, преодоление объектом возникших трудностей.

Средствами любой деятельности могут быть приемы, способы действия для достижения цели или орудия (предмет, совокупность приспособлений) для создания материального или духовного продукта. Применительно к социальной работе средствами являются социальные услуги, выплаты, льготы и т.д.

Социальная работа является примером сочетания специфического вида профессиональной деятельности в современных условиях с компонентами непрофессиональной деятельности.

Под ***профессией*** понимают род трудовой деятельности, требующий специальной подготовки и используемый как источник существования. Такое

понимание раскрывает основные различия между профессиональной и непрофессиональной формами социальной работы. В первом случае речь идет о *специалистах*, имеющих профессиональную подготовку и исполняющих свои обязанности за плату. Во втором — о лицах, организациях, объединениях, которые осуществляют такие виды социальной работы, которые не требуют специальной компетенции и занимаются данной деятельностью на безвозмездной основе. Примером последнего является волонтерская деятельность. *Волонтеры* — лица, добровольно взявшие на себя выполнение обязанностей по социальной помощи той или иной категории нуждающихся.

Институционализация социальной работы как профессии произошла с момента ввода ее в Тарифно-квалификационный справочник профессий Министерства труда (с 1992 г.). Профессиональное обучение начато в вузах и средних профессиональных образовательных учреждениях в 1994 году.

Социальная работа как профессия нормирована должностными обязанностями социального работника (СПО) и специалиста по социальной работе (ВПО).

Специальность — вид трудовой деятельности в рамках той или иной профессии. Наиболее ярко можно продемонстрировать специальности на примере врачей: терапевт, хирург, офтальмолог, педиатр, анестезиолог и т.д. В социальной работе оформление специальностей еще не завершено, однако уже сейчас можно определить два варианта будущей дифференциации:

1. разделение по категориям клиентов социальных служб или сферам: социальная работа с детьми, геронтологическая работа (социальная работа с гражданами пожилого возраста), социальная помощь в сфере занятости и т.п.

- 2 выделение в профессиональной социальной работе специальностей, смежных с другими профессиями: психосоциальная работа, социально-правовая поддержка, социально-медицинская помощь.

Квалификация представляет собой уровень профессиональной подготовленности специалиста. Так как от уровня подготовки зависит

сложность задач, доступных для решения данным работником, квалификация определяет и возможность служебного продвижения специалиста, и размер оплаты труда. Согласно Закону «Об образовании» квалификация присваивается после освоения Государственного образовательного стандарта соответствующего уровня. Для установления квалификации работающих специалистов используется также процедура аттестации, в ходе которой работник должен продемонстрировать степень своей подготовленности в решении профессиональных задач.

В современной профессиональной социальной работе существуют два основных вида квалификации: социальный работник и специалист по социальной работе. Выполнение обязанностей социального работника не требует длительной профессиональной подготовки, в то же время для специалиста по социальной работе необходимо высшее профессиональное образование.

Вопросы для самоконтроля:

- Соотнесите понятия «квалификация», «профессия», «компетентность».
- Что такое структура персонала? От чего она зависит?
- Какие проблемы в подготовке кадров социальных работников в нашей стране наиболее актуальны на современном этапе?
- Какие профессиональные риски характерны для социальной работы?

Литература:

1. Биггарт Н. Социальная организация и экономическое развитие / Пер. М.С. Добряковой // Экономическая социология. 2001. № 5. С. 49–58.
2. Волошина Т.Н. Социальные службы в России и их деятельность: история и современность. — М.: Союз, 2001.
3. Зимняя И.А. Функционально-ролевой репертуар деятельности социального работника. М., Просвещение, 2003.
4. Никитин В.А. Социальная работа: проблемы теории и подготовки специалистов: Учеб. пособие – М.: Моск. психол.-соц. ин-т, 2002.

5. Организация, управление и администрирование в социальной работе: Учеб.пособие / Отв.ред. П.В.Палехова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 128с.
6. Топчий Л. В. Кадровое обеспечение социальных служб: состояние и перспективы. — М.: Институт социальной работы, 2002.
7. Шмелева Н.Б. Профессионализм личности социального работника – показатель его деятельности// Российский журнал социальной работы. – 1998. - №1. - с.100-104
8. Шмелева Н.Б. Формирование и развитие личности социального работника как профессионала: Учебное пособие. – М.: Изд.-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2004. – 196с.

Тема 3. Теоретические модели управления персоналом организации

План лекции:

1. Теоретические модели управления персоналом организации.
2. Принципы управления персоналом социальной организации.
3. Концепция «человеческого капитала».

Технократический и гуманистический подходы к управлению персоналом. Соотнесение понятий «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал».

Концепция «человеческого капитала»: предпосылки появления и основные положения. Элементы человеческого капитала. Разновидности человеческого капитала. Изменение отношения к работникам в постиндустриальном обществе.

Управление персоналом (человеческие ресурсы): концепция управления персоналом + практика управления персоналом организации.

Основные принципы управления персоналом социальной организации. Роль и функционал руководителя в кадровом управлении. Кадровая служба как субъект управления персоналом в крупной организации.

Сущность и структура социальных ресурсов, их специфика. Возрастание роли социальных ресурсов в современных условиях. Современные концепции управления персоналом. Современные задачи и функции деятельности служб по персоналу. Система управления персоналом и ее основные элементы. Национальные модели управления персоналом в России, США, Японии, Западной Европы.

1. Основные модели кадрового менеджмента

Выделяются *три* основные модели кадрового менеджмента.

1. Менеджер по персоналу как *попечитель своих работников*, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX — начала XX вв. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников.

2. Менеджер по персоналу как *специалист по трудовым договорам* (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двойная

роль: осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации.

3. Менеджер по персоналу как *архитектор кадрового потенциала организации*, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Существенное отличие последней модели от двух предыдущих, традиционных, явное. Однако для отечественных кадровых служб, пока еще только овладевающих технологиями кадровой менеджмента, различие между традиционными методами управления персоналом и методологией управления человеческими ресурсами в известной степени носит умозрительный характер. Поэтому обратимся к анализу зарубежного опыта, чтобы рельефнее очертить достоинства и недостатки этих двух направлений кадрового менеджмента.

Особенности традиционных методов управления персоналом

Хотя различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма велики, можно выделить ряд общих характеристик этой практики кадрового менеджмента, сложившихся и получивших распространение в XX столетии в корпорациях развитых стран.

1. Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное (в том числе и историческими) различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что до сих пор так и не сложились ни единый корпус

профессионального знания, ни общая профессиональная идеология этой управленческой дисциплины.

2. Кадровая работа традиционно находилась на периферии; внимания руководителей корпораций. Маргинальная роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

3. У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег-менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

4. Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и существовало расхожее мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

5. Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте за последние 15—20 лет удивительным выглядит сам факт, что управление персоналом, представлявшее собой довольно заурядную и маргинальную управленческую деятельность, не исчезло вовсе, а, напротив, переживает подлинный расцвет. Основная причина — в практике кадрового менеджмента с 80-х годов начинает доминировать третья — *«архитектурная» модель.*

Преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами

Преобразование управления персоналом в управлении человеческими ресурсами нашло свое выражение в следующих основных тенденциях кадрового менеджмента:

- все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;
- повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров; резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;
- в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики
- от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Речь идет *об интеграции* вокруг управленческой «вертикали» всех функций кадрового менеджмента, выразившейся в появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресурсами. Вместо довольно фрагментизированной структуры кадрового менеджмента, бытовавшей в эпоху доминирования первой и второй моделей управления персоналом, складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала. Миссия этой системы — в числе других приоритетных стратегических целей корпорации реализовать и ключевые цели ее кадровой политики.

Британский специалист в области кадрового менеджмента Д. Гест считает, что кадровая политика корпорации должна обеспечить:

- 1) организационную интеграцию — высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как «свою собственную» и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами;
- 2) высокий уровень ответственности всех работников корпорации,

который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;

3) функциональную интеграцию — вариабельность функциональных задач, предполагающую отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов (полная, частичная и повременная занятость, субподряд и т.п.), и структурную — адаптация к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям — гибкость организационно-кадрового потенциала;

4) высокое качество работы и ее результатов, условий труда — рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы.

В каждой из этих установок обнаруживаются импульсы не только социального, но и культурного, индивидуального и морального творчества. Если императивы совместно-творческой деятельности воплощаются в жизнь современных (точнее, постсовременных) организаций, то организационные системы обретают совершенно уникальные черты.

Основу концепции управления персоналом как систему теоретико-методологических взглядов, принципов и методов в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии-с задачами, стоящими перед организацией. Управление персоналом в таких условиях приобретает особую значимость. При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности.

Рыночная концепция управления персоналом требует переоценки ценностей, поворота сознания работающего к потребителю, к прибыли, к проявлению инициативы, перехода к социальным нормам, базирующимся на

здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственной стороне бизнеса.

Принципы управления персоналом — нормы, правила, требования, которыми должны руководствоваться работники системы управления персоналом, включая руководителей организации. Основными из них являются следующие:

- принцип научности (объективности) управления персоналом — исходный принцип;
- принцип системности — предполагает тесную увязку решений экономического, социально-культурного, технологического характера в процессе управления;
- принцип эффективности — достижение поставленных целей в короткий срок и с наименьшими потерями человеческой энергии;
- принцип основного звена, т.е. нахождение и решение среди множества задач — важнейшей;
- принцип оптимальности соотношения между централизмом и демократизмом, соединения творческой активности рядовых работников и руководства сверху (демократический централизм);
- сочетание единоначалия и коллегиальности;
- контроль и ответственность за исполнение решений

Теория человеческого капитала

В последние годы стало общим мнением, что эффективность развития экономики современных государств в огромной степени зависит от того, сколько средств оно вкладывает в своих людей. Без этого невозможно обеспечить его поступательное развитие. Так, в США, по некоторым оценкам, доля инвестиций в человеческий капитал составляет более 15% ВВП, что превышает «чистые» валовые инвестиции частного капитала в заводы, оборудование и складские помещения. И даже если специальные исследования по этому вопросу не проводились, можно с высокой долей уверенности предположить, что один из самых высоких показателей уровня вложений в человеческий капитал в мире положительно связан с самыми

высокими в мире показателями уровня развития экономики.

Еще в XVII в. родоначальник английской классической политэкономии В. Петти впервые предпринял попытку оценить денежную стоимость производительных свойств человеческой личности. По его методу ценность основной массы людей, как и земли, равна двадцатикратному годовому доходу, который они приносят». Ценность всего населения Англии того времени он оценил примерно в 520 млн. ф. стерлингов, а стоимость каждого жителя — в среднем 80 ф. стерлингов. Он отмечал, что богатство общества зависит от характера занятий людей и их способности к труду. Так, взрослого Петти оценивал вдвое дороже, чем ребенка, а «моряк в действительности равен трем крестьянам».

В 1812 г. в России Людвиг Якоб высчитал сравнительные издержки от найма вольного работника и крепостного, выразив их в натуральных единицах: пудах и четвертях ржи. В расчетах он использовал понятие «недополученный», или «упущенный», доход.

В XX столетии были присуждены две Нобелевские премии в области экономики за разработку теории человеческого капитала — Теодору Шульцу в 1979 г. и Гэри Беккеру в 1992 г.

Хотя основной вклад в популяризацию идеи человеческого капитала был внесен Т. Шульцем, классикой современной экономической мысли стал одноименный трактат Г. Беккера. В своем анализе он исходил из представлений о человеческом поведении как рациональном и целесообразном, применяя такие понятия, как редкость, цена, альтернативные издержки и т. п., к самым разнообразным аспектам человеческой жизни, включая и те, которые традиционно находились в ведении других социальных дисциплин. Сформулированная в нем модель стала основной для всех последующих исследований в этой области.

Человеческий капитал — это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая

мобильность, поиск информации.

Первоначальные интересы исследователя заключались в оценке экономической отдачи от образования.

Беккер первым осуществил статистически корректный подсчет экономической эффективности образования. Для определения дохода, например, от высшего образования из пожизненных заработков тех, кто окончил колледж, вычитались пожизненные заработки тех, кто не пошел дальше средней школы. Издержки обучения, наряду с прямыми затратами (плата за обучение, общежитие и т.д.), в качестве главного элемента содержат «упущенные заработки», т.е. доход, не дополученный учащимися за годы учебы. По существу потерянные заработки измеряют ценность времени учащихся, затраченного на обучение, и являются альтернативными издержками его использования. Определив отдачу от вложений в учебу как отношение доходов к издержкам, Беккер получил цифру в 12 — 14% годовой прибыли.

Под руководством понимается деятельность по управлению совместным трудом людей, их поведением, обеспечивающая достижение целей организации (подразделения). Оно включает постановку задач, координацию, мотивацию и т. п. Успешное руководство - это-функция трех переменных: руководителя, подчиненного и ситуации.

Отношения, возникающие в связи с руководством, имеют два аспекта - функциональный и личностный. Функциональные отношения существуют между представителями должностей и являются изначально формальными. Личностные отношения возникают между конкретными людьми. В современной практике управления они становятся преобладающими.

До последней четверти XX в. в большинстве организаций практиковался так называемый технократический подход к руководству людьми. Условно его существование можно разделить на три периода.

1. Ранний технократизм базировался на том, что человек считался придатком машины, поэтому в первую очередь нужно совершенствовать технику, не обращая внимания на работников.

Это выражалось в жесточайшей эксплуатации их физических и духовных способностей (рабочий день доходил до 16 и даже 18 ч в сутки; к труду привлекались дети с 4-5 лет; предельно упрощались операции и происходила деqualификация прежде высококлассных мастеров).

2. Классический технократизм признавал человека равным по значению машине, что давало возможность осуществлять рационализацию трудовых операций с учетом его параметров и возможностей (антропологических, биомеханических и пр.) и принимать меры по улучшению условий труда, однако при полном игнорировании личности.

3. Гуманистический технократизм предполагал уже обращение к человеку как таковому, но обезличенное, без учета индивидуальных интересов и интересов каждого. Это имело последствием неврозы, неспособность и нежелание добросовестно трудиться, безответственность и в целом неэффективное использование возможностей личности.

В конце XX в. все большую популярность стал завоевывать **гуманистический подход** к руководству, в рамках которого организация работы и управление людьми все больше строится, отталкиваясь от самого человека. Ему создают условия для труда с максимальной отдачей, приносящего удовлетворение, постоянного развития своих способностей.

Принципами руководства с точки зрения гуманистического подхода и общечеловеческих ценностей (к ним относятся последовательность, единство слова и дела, ответственность, высокая мораль, чуткость, внимательность, уважение) считаются:

- ориентация системы организационных ценностей на персонал;
- обеспечение подчиненных в полном объеме необходимой им общей и специальной информацией;
- предоставление работникам самостоятельности, возможности хотя бы

частично контролировать условия своей деятельности, проявлять инициативу;

- создание творческой атмосферы, активизирующей сильные качества исполнителей;

- оптимизация заданий с точки зрения их соответствия возможностям сотрудников, их реальность, гарантия помощи при трудностях;

- принятие людей, какими они есть, доброжелательное, одинаково справедливое отношение к ним, терпимость к инакомыслию, ошибкам (люди без изъяна - скорее всего посредственности);

- готовность идти на компромиссы, уступки; отказ от демонстрации власти, превосходства;

- уважительное отношение к подчиненным и одновременно требовательность к ним (уважение без требовательности столь же недопустимо, сколь требовательность без уважения).

Поэтому гуманистический подход предполагает, что руководитель должен регулярно встречаться и беседовать с сотрудниками, знать их потребности, цели, условия жизни. Это, с одной стороны, порождает взаимное доверие, а с другой стороны, позволяет использовать возможности исполнителей.

Руководителю необходимо постоянно помнить, что правильное их поведение может быть вызвано только правильным его поведением.

Ошибками руководителя при воздействии на подчиненных являются: стереотипная реакция на их поведение; неверная оценка ситуации и поспешные решения; нечеткое определение приоритетов и целевых установок их деятельности; стремление показать свое «Я»; игнорирование подчиненных (негативное внимание к подчиненным лучше, чем полное отсутствие).

Научно-технический прогресс и кардинальный поворот в социально-экономическом устройстве нашей страны — от административно-командной

системы управления экономикой к экономике рыночно-предпринимательской — привели с необходимостью к новой парадигме управления вообще и управления персоналом в частности. Современная парадигма управления в основу концепции управления персоналом ставит деятельность человека и все факторы ее осуществления. В этой парадигме решающую роль играют такие качества поведения человека и его деятельности, как мотивы, интересы, ценности, стимулы, установки и т.п. Эту парадигму можно назвать парадигмой управления человеческими ресурсами. Она на сегодня определяет всю совокупность концептуальных положений стратегического управления организацией.

Перечислим некоторые принципы данной парадигмы:

- опора на фундаментальные основы современного менеджмента — качество, нововведения, персонал, сервис;
- этика бизнеса;
- честность и доверие к работникам;
- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
- атмосфера в организации, содействующая раскрытию способностей работающих;
- доленое участие каждого работника в общих результатах;
- качество личной работы и ее постоянное улучшение;
- активный поиск менеджером обратной связи с подчиненными;
- открытое обсуждение уровня компетентности работников, имеющих вакансии и путей их замещения;
- создание возможностей для всестороннего профессионального роста каждого работника;
- ответственность работника за собственное развитие (вместо ответственности руководителя за развитие персонала).

Американский психолог Гюго Мюнстерберг в своих работах "Психология и индустриальная эффективность" и "Психология бизнеса", изданных в начале XX века, затронул три наиболее актуальных по его мнению вопроса в бизнесе: как отыскать людей, чьи интеллектуальные качества делают их наиболее подходящими для выполнения работ (научный подбор кадров); при каких психологических условиях можно получить лучшие результаты от каждого сотрудника; как воздействовать на работников, с точки зрения эффективности бизнеса.

Начало "научного управления" было положено Фредериком В. Тейлором, сделавшим подлинный переворот в организации труда и производства. Его книгу "Принципы научного управления" считают началом признания менеджмента наукой, самостоятельной областью исследования. Ф. Тейлор считал менеджмент точной наукой, покоящейся на фундаменте точных законов, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения самой работы. Он рассматривал управление, как явление, требующее непрерывной оптимизации. Система, предложенная Тейлором, предполагала строгое разделение управленческих и исполнительских функций. Ф.Тейлор сформулировал важный вывод о том, что работа по управлению — это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Это немало способствовало становлению нового менталитета производственных отношений, характерных для крупного машинного производства.

Основным объектом, применительно к которому формируются теоретические и методические положения управления в системе Тейлора, является производственный персонал, рабочие. Важнейшей задачей менеджера Тейлор считал поиск и достижение наивысшей производительности труда рабочих, которые находились в непосредственном подчинении данного руководителя. Именно на менеджера возлагалась вся

ответственность за организацию труда на вверенном ему участке производства. Усилия рабочих при этом должны были быть сосредоточены исключительно на выполнении производственных заданий в соответствии с установленными требованиями, касающимися не только трудовых приемов, но даже отдельных движений. В связи с этим данный метод управления персоналом предусматривал:

- углубленное изучение процесса труда с целью определения наиболее рациональных приемов и действий, а также режимов работы техники, если таковая имелась на данном рабочем месте;

- проектирование наиболее рационального (оптимального) процесса труда, либо процедуры для выполнения конкретной индивидуальной работы (групповые процессы труда по системе Тейлора не проектировались);

- подбор и обучение работников рациональным приемам труда;

- выбор эталонного работника ("хорошего работника"), который в полной мере усвоил "урок" и овладел рациональными приемами выполнения типичной для данного участка производства и для данной профессии работы;

- расчет норм выработки на основе ранее определенной эталонной трудоемкости выполнения работ "хорошим работником" и разработка предложений по экономическому стимулированию работников с целью перевыполнения ими установленных норм выработки.

Но суть идеального отношения работника к трудовым обязанностям иллюстрируется словами: "Инициатива наказуема". Работник должен точно, без инициативы выполнять трудовое задание.

В системе Тейлора все составляющие производства, включая и человеческие ресурсы, были приблизительно равны и не ранжировались по значению для реализации тех или иных целей производства. Генри Л. Гантт одним из первых специалистов в области менеджмента стал особо выделять человеческие ресурсы, настаивая на чрезвычайно важной роли производственного персонала в процессе рационализации производственного процесса. Организация производства должна приспособливаться к

нормальным для рабочих условиям. Это прежде всего относилось к выбору режимов работы оборудования и условиям труда.

Стоит отметить, что Лилиан Гилберт стала одним из родоначальников исследований в области управления персоналом в современных условиях. Она изучала проблемы научного подбора, расстановки и подготовки кадров. Теория "научного управления" основана на идее минимизации вложений капитала в наемную рабочую силу. Научный подход требовал сведения на нет зависимости технологических процессов от субъективного человеческого фактора, от отношения к труду и качества работы исполнителей.

Формирование в начале XX века принципов "научной организации труда", положило начало так называемого "технократического управления персоналом". Характерными особенностями этого подхода были: ориентация на индивидуального работника подобно ориентации в технике на конкретный станок, как инвентарный номер; проведение отбора и подготовки работников; ведение разделения труда, в том числе в управленческую деятельность, выделение специализированных кадровых подразделений.

Формирование теории менеджмента в сравнении с другими социально-экономическими науками произошло не так давно, чуть более ста лет назад. В то время менеджмент и наука управления человеческими ресурсами не различались. Более того, наиболее принципиальные моменты науки об управлении относились прежде всего к управлению персоналом. По существу, теория и практика управления человеческими ресурсами составляли основное содержание менеджмента.

Новое научное направление, получившее названия "управление человеческими ресурсами или персоналом", "кадровый менеджмент" и др., формируется на стыке общей теории менеджмента, психологии, прикладной социологии, производственной социологии, этики, экономики предприятий и предпринимательства, трудового права, политики, конфликтологии и ряда

других наук. В современных условиях широко распространено мнение ученых о том, что процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки к реальным ситуациям.

Вопросы, прямо относящиеся к сфере управления ЧР, являются объектом изучения социологии. Теоретическим осмыслением проблематики, с которой сталкиваются в своей работе сотрудники отделов управления ЧР, занимаются такие дисциплины, как социология труда, индустриальная социология и социология профессий. Эта исследовательская работа относится к анализу проблем занятости.

Концепции управления человеческими ресурсами являются результатом:

- прикладных исследований (например, Ф.Тейлор).
- фундаментальных исследований.
- исследований в смежных областях знаний.

В зарубежной науке управления сложились следующие важнейшие концепции, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практике управления человеческими ресурсами:

- концепция научного управления;
- концепция административного управления;
- концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений;

• концепция управления с позиций науки о поведении; Кроме того, существуют три научных подхода к управлению, которые получили развитие в современных условиях:

- подход к управлению, как к процессу;
- системный подход;
- ситуационный подход.

Системный подход в зарубежной практике менеджмента в последние десятилетия привел к возникновению принципиально новой технологии кадрового управления — управлению человеческими ресурсами. Эта технология стала *частью стратегического менеджмента*, а функция

управления персоналом —обязательной составляющей компетенции высших должностныхлиц организации. Изменился и характер кадровой политики — она стала более активной, целенаправленной, ¹

Попуправлением человеческими ресурсами понимается стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленное на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации.

В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд персонала на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового управления определяются в первую очередь не существующим кадровым потенциалом организации, а результатамифункционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест.

Управление человеческими ресурсами делает кадровую политику более активной, в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционной системы управления персоналом. При этом кадровая работа руководителей всех уровней управления интегрируется в систему управления персоналом, что способствует эффективной реализации этой работы.

В системе управления человеческими ресурсами происходит переориентация управления на индивидуальную работу с персоналом, а следовательно, переориентация с коллективистских ценностей на индивидуалистические.

Управленческий персонал кадровых служб в системе управления человеческими ресурсами нацелен на повышение эффективности долговременных инвестиций в человеческий капитал, вместо стремления к экономии на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы. Технология управления человеческими ресурсами предусматривает обеспечение постоянного профессионального роста работников в улучшение условий труда.

В отличие от управления персоналом, где все внимание сосредоточивалось на рядовых работниках, в управлении человеческими

ресурсами акцент переносится на управленческий штат, поскольку компетентность руководителей называется в конечном счете ключевым элементом кадрового потенциала современной организации.

Система управления человеческими ресурсами стимулирует атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всего персонала организации сделать ее лучшей среди конкурентов за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Технология управления человеческими ресурсами дает значительный экономический и социальный эффект.

Управление человеческими ресурсами организации предполагает целый комплекс взаимоувязанных видов деятельности:

- определение потребности в персонале исходя из стратегии деятельности организации;
- маркетинг персонала;
- отбор, прием и адаптация персонала;
- планирование карьеры работников организации, их профессионального и должностного роста;
- обеспечение оптимальных условий труда на каждом рабочем месте;
- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- управление эффективностью труда;
- разработка системы трудовой мотивации;
- проектирование системы оплаты труда;
- участие в проведении тарифных переговоров между работодателем и работниками совместно с выборным профсоюзным органом;
- стимулирование рационализаторской и изобретательской деятельности;
- профилактика и ликвидация конфликтов;

- разработка и осуществление социальной политики организации;
- организационное, правовое и нормативное обеспечение охраны труда как системы обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности;
- социально-экономическая

Основные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом

1. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

2. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

4. Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами

нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия, и улучшение качества условий труда.

6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Технология управления человеческими ресурсами дает *синергетический эффект*, если в корпорации соблюдаются как минимум следующие условия:

- относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);
- имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);
- используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);
- поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;
- применяется практика делегирования полномочий подчиненным;

- функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Поскольку управление человеческими ресурсами складывалось в рамках парадигмы контрактации индивидуальной ответственности, то эта технология изначально противостояла коллективистским (плюралистическим, т.е. учитывающим различие интересов работодателей, менеджеров и рядовых работников, по терминологии британской школы управления персоналом) подходам. Однако управление человеческими ресурсами нельзя однозначно относить и к числу унитарных подходов, проповедовавших единство интересов всех работников корпорации.

Вопросы для самоконтроля:

- Какой из теоретических подходов, по Вашему мнению, имел определяющее значение для развития научных основ современного управления социальной сферой?
- Как соотносятся понятия «управление человеческими ресурсами» и «управление кадрами»?
- Что такое «человеческий капитал»? приведите примеры.

Литература:

1. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М., 2001.
2. Организация, управление и администрирование в социальной работе: Учеб.пособие / Отв.ред. П.В.Палехова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 128с.
3. Основы социального управления: Учеб. пособие /А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. Под ред. В.Н. Иванова. – М.: Высшая школа, 2001. – 271с.
4. Романов П.В. Социология менеджмента и организаций. Серия «Высшее образование». — Ростовн/Д: «Феникс», 2004. - 288 с.
5. Тощенко Ж.Т. Социология труда: опыт нового прочтения. – М.: Мысль, 2005. – 333 с.

6. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. — М.: Вершина, 2004.
7. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М., 2002.
8. Хохлов А.А. Кадровые процессы в системе государственной власти: социологический анализ. — М., 2000.
9. Шапиров С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. — М., 2005.

Тема 4. Технологии управления персоналом социальных служб и учреждений

План лекции:

1. Стратегия управления персоналом организации.
2. Кадровые службы в системе управления персоналом организации.
3. Методы управленческого воздействия.
4. Руководство. Функции и обязанности руководителя.

Основные технологические компоненты управления персоналом: выработка кадровой политики организации, планирование и организация набора персонала, методы оценки и отбора персонала, адаптация, развитие, аттестация персонала, мотивация персонала и организация кадрового документооборота.

Понятие кадровой политики организации. Факторы, влияющие на формирование кадровой политики организации. Понятие кадровой работы. Стратегия управления персоналом: понятие, задачи, принципы разработки.

Направления работы кадровых служб. Трансформация функций служб персонала: традиционные и новые. Структура службы персонала.

Сущность и специфика методов социального управления. Содержание организационно-административных, социально-психологических и экономических методов управления, тенденции их трансформации на современном этапе развития управленческой мысли.

Система управления персоналом (человеческими ресурсами): управление кадрами, управление социальными характеристиками коллектива, нормирование труда, стратегическое управление персоналом.

Модель личности менеджера в социальной сфере. Профессиональные требования к личности руководителя в социальной сфере. Функции и обязанности руководителя. Типология руководителей. Приоритеты деятельности руководителя в социальной сфере.

1. Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала (человеческого ресурса), а также типа кадровой политики организации.

Практика функционирования многих организаций свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по их управлению с системой управления персоналом.

Кадровая стратегия организации определяется следующими комплексными факторами:

- внешней и внутренней средой функционирования организации;

- типом стратегии организации, принятой ее руководством;
- уровнем планирования;
- открытостью (закрытостью) кадровой политики;
- компетенцией персонала.

Анализ внешней среды состоит из двух частей: 1) анализ макроокружения (состояние экономики и общая тенденция на рынке труда, правовое регулирование в сфере труда, политические процессы и т. п.); 2) анализ непосредственного окружения (локальный рынок труда, кадровая политика конкурентов и др.).

Анализ внутренней среды выявляет состояние и перспективы развития персонала, стиль управления, состояние технологии, сложившейся организационной культуры. Важнейшим элементом анализа внутренней среды в стратегическом управлении персоналом является анализ миссии и целей организации.

Что касается типа стратегии организации, то различают предпринимательскую стратегию, стратегию динамического роста, стратегию прибыльности, ликвидационную стратегию, стратегию круговорота. Соответствующие кадровые мероприятия зависят от *открытости* или *закрытости* кадровой политики. Так, например, для предпринимательского типа стратегии, открытости кадровой политики и долгосрочному (стратегическому) уровню планирования кадровые мероприятия включают: привлечение молодых перспективных профессионалов; активную информацию об организации; формирование требований к кандидатам. Для тех же условий, но при закрытой кадровой политики в качестве кадровых мероприятий предусматривается создание собственных фирменных институтов и курсов подготовки персоналов.

Компетенция персонала в настоящее время становится центральным понятием всей концепции управления персоналом. Под компетенцией понимается рациональное сочетание знаний, навыков в работе и способов общения, которыми обладает работник в данный конкретный период

времени. Кадровая стратегия предполагает соответствующее развитие компетенции персонала, исходя из выбранной стратегии организации.

Кадровая политика — система теоретических взглядов, принципов, правил, норм, определяющих основные направления работы с персоналом, обеспечивающих *приведение человеческого ресурса в соответствие со стратегией организации.*

Для формирования в России рыночных отношений характерно повышение роли кадровой политики на предприятиях и в организациях всех форм собственности. Возрастание роли кадровой политики объясняется коренными изменениями социальных и экономических условий, суть которых заключается в переходе от командно-административных методов управления персоналом к использованию экономических, социальных и нравственно-психологических стимулов.

На сегодняшний день в работе с кадрами наступил новый период, характеризующийся возрастанием внимания к личности работника, к поискам новых стимулов, что выдвигает проблему создания системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации.

Кадровая политика в современных условиях, содействуя достижению целей конкретной организации, должна решать следующие важнейшие задачи:

- обеспечивать организацию опытными высококвалифицированными и заинтересованными работниками;
- эффективно использовать мастерство и потенциальные возможности каждого работника;
- создавать в организации условия для наиболее полного удовлетворения персонала своей работой;
- стимулировать и поддерживать стремление каждого работника к сохранению благоприятного климата в коллективе;

- поддерживать среди работников интерес к достижению общей выгоды своего коллектива и организации в целом.

Решение перечисленных задач предъявляет высокие требования к деловой и профессиональной квалификации работников службы управления персоналом, предполагает безусловное личное участие руководства организации, руководителей ее функциональных и производственных подразделений в этой работе.

Особое внимание в осуществлении кадровой политики отводится развитию *управленческих кадров*, основанному на долгосрочном планировании — на так называемых программах управления карьерой руководителей.

Принципиально важной составной частью кадровой политики должна стать скоординированная система оплаты труда и вознаграждения за его результаты.

Кадровая политика организации должна предусматривать систему социального обеспечения и гарантий с тем, чтобы обеспечить ряд выплат и услуг работникам организации, таких как например, выдача беспроцентных ссуд, страхование, медицинское обслуживание на производстве, льготы при приобретении товаров и продуктов, которые производятся в организации, организация отдыха, санаторного лечения, предоставление единовременного пособия при выходе на пенсию и др.

В связи с вышесказанным существенно повышается роль в кадровой политике коллективных договоров и соглашений, в которых на основе Трудового кодекса РФ наиболее полно и четко должны быть регламентированы взаимоотношения работодателя, профсоюзов и работника в отношении рабочего времени, труда и заработной платы, доступа к информации о хозяйственной деятельности организации, материальных стимулах и социальных гарантиях. •

Анализируя существующие в конкретных организациях варианты кадровой политики, можно выделить два основания для их классификации:

первое основание связано с уровнем непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации; второе основание связано с ориентацией на собственный персонал или на внешний персонал.

По первому основанию выделяются следующие типы кадровой политики: **пассивная** (сводящаяся к ликвидации негативных последствий); **реактивная** (ограничивается оперативным кадровым планированием); **превентивная** (кадровая политика ведется на основе краткосрочного и среднесрочного прогнозирования, однако организация не имеет средств для влияния на нее); **активная** (руководство имеет не только прогноз, но и средства для воздействия на кадровую ситуацию).

По второму основанию выделяются два типа кадровой политики — открытая и закрытая. Открытая характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне; закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Кадровая политика организации в совокупности с функциями ее руководителей и работников структурных подразделений по созданию производительного и сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации, образует систему управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов, процедуры принятия и реализации управленческих решений.

Система управления персоналом организации включает общее и линейное руководство, а также определенный состав функциональных подсистем.

Определение издержек на персонал

Один из самых распространенных подходов (в основном из-за его простоты) к измерению стоимости человеческих ресурсов (ЧР) — анализ издержек.

Под понятием стоимости человеческих ресурсов будем понимать не только цену их приобретения (существуют и такие трактовки), но более — их ценность для организации или способность приносить будущую выгоду.

Существует множество концепций издержек в разных разделах экономической науки, но в общем издержки можно определить как то, чем необходимо пожертвовать ради обладания какими-либо ресурсами или выгодой. Любые издержки могут включать затратную составляющую (потребленная часть издержек) и активную (то, что способно принести будущую пользу — доход). При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия первоначальных и восстановительных издержек.

1. Первоначальные издержки на персонал включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Это понятие аналогично понятию первоначальных издержек физического капитала, например, завода или конвейерной линии. Важно отметить, что их состав зависит от конкретного случая, целей, для которых они рассчитываются, и, наконец, доступности данных.

Издержки набора и отбора — это все затраты, отнесенные на одного успешного кандидата. Так, если из десяти прошедших собеседование кандидатов приняты только двое, то издержки отбора будут равны делению затрат от всех десяти бесед на число принятых на работу. Затраты на предоставление рабочего места — затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника.

Издержки ориентации и формальной подготовки — это затраты на процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте.

К косвенным издержкам обучения относятся альтернативная стоимость времени инструктора и/или руководителя, низкая по сравнению с нормой

производительности самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

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

В зависимости от объекта восстановительные издержки могут быть разделены на два вида. Если руководитель желает заменить уволенного работника на человека с такими же профессиональными качествами, т.е. способного выполнять также хорошо ту же работу на том же месте, то такие издержки относятся не к личности работника, а к его рабочему месту, позиции в организации. Называются они позиционными. Но ушедший работник, обладающий определенным набором личных и профессиональных качеств, мог бы принести пользу компании и на других позициях. Поэтому если стремиться заменить не то, что человек делал на одном конкретном месте, а все его личные способности, т. е. пользу, которую мог бы принести он, на всех местах, где он смог трудиться в организации вообще, то издержки на такую замену будут относиться не к месту, а к личности и называться личностными. Определить их крайне сложно. Поэтому обычно используются позиционные издержки замещения

Организационная структура системы управления персоналом представляет собой совокупность устойчивых взаимосвязей подразделений и должностных лиц, обеспечивающих выполнение задач по укомплектованию кадрами организации. Совокупность подразделений и должностных лиц — носителей функций управления персоналом — представляет собой **службу**

управления персоналом.

Организационная структура службы управления персоналом может значительно варьироваться.

Варианты видоизменения оргструктуры зависят от возможностей организации и прежде всего — финансовых. При немногочисленности персонала и соответственно незначительной общей трудоемкости функций службы управления персоналом выполнение конкретных функций может быть поручено даже отдельному специалисту, а не целому подразделению. Вне зависимости от особенностей организации состав функций системы управления персоналом (рис. 2) должен оставаться постоянным. Меняется только трудоемкость их выполнения.

Основным этапом построения оргструктуры службы управления персоналом является формирование связей между ее звеньями. Можно выделить для систем управления персоналом три классических вида структурных *связей*: *линейная* (непосредственное административное подчинение); *функциональная* (методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения); *линейно-функциональная* (привлечение более компетентных руководителей, персональная ответственность исполнителей).

Традиционные, времен командной экономики, организационные структуры служб управления персоналом не обеспечивают (или обеспечивают недостаточно) выполнение целого ряда важных задач по управлению персоналом. В их числе:

- анализ человеческого ресурса и потребности в персонале;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- маркетинг кадров;
- планирование деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- регулирование правовых вопросов трудовых отношений;

- соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных;
- управление производственными и социальными конфликтами и ряд других.

Основу современного представления об управлении персоналом организации составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Вновь формируемые службы управления персоналом, естественно, создаются на базе традиционных подразделений: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности, отдела подготовки кадров и др. Новым службам вменяется в обязанность реализация кадровой политики и координация деятельности по управлению человеческими ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, к предотвращению и локализации конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т. д.

3. Сущность и специфика методов социального управления.

Условно все методы воздействия на персонал можно разделить на три группы: административные, экономические и социально-психологические. Условно потому, что все методы органично связаны между собой.

Методы управления. Стратегии осуществляются через совокупность методов управления людьми. Они бывают организационными, административными, экономическими и социально-психологическими.

С помощью организационных методов создаются необходимые условия работы персонала, а поэтому они логически предшествуют всем остальным.

Посредством этих методов работа проектируется, ориентируется во времени и пространстве, нормируется, регламентируется и обеспечивается инструкциями, фиксирующими расстановку людей, их права, обязанности, специфику поведения в различных ситуациях. Такие методы создают лишь своего рода рамки, направляющие будущую деятельность, а поэтому по сути своей являются пассивными.

К категории организационных относятся, например, методы формирования управленческих структур, методы создания трудовых коллективов, методы подготовки и проведения различных общественных мероприятий и т.п.

В противоположность организационным административные методы активны, поскольку на их основе происходит вмешательство в саму деятельность. По-другому они называются методами властной мотивации и ориентированы либо на прямое принуждение людей к определенному поведению в интересах организации, либо на создание возможности такого принуждения.

Административные методы исходят из неравенства участников управленческого процесса. Руководители имеют возможность односторонне запрещать или устанавливать определенный порядок действий исполнителей, обладающих минимальной самостоятельностью задавать им жесткие рамки, нарушение которых и излишняя инициатива не поощряются. Ответственность за все при этом ложится на руководителя.

На практике административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий, норм деятельности, предписаний. Наибольшее распространение они имеют в армии и других структурах военизированного типа, например, на транспорте.

К административным (распорядительным) методам относятся: формирование организационных структур органов управления; утверждение административных норм и нормативов; издание приказов и распоряжений; подбор и расстановка кадров; разработка положений, должностных

инструкций, контроль за их исполнением. Эти методы отличает прямой характер воздействия — любой

Применение административных методов может сопровождаться поощрениями или санкциями по отношению к исполнителям за успешную или неуспешную работу, в том числе экономическими (премиями или штрафами). Принципиальной особенностью этих мер является субъективный порядок применения, отсутствие прямой связи с конкретными позитивными или негативными результатами, полученными исполнителем. Например, часто работнику выдается премия за хорошую работу вообще, и поэтому он мало заинтересован полностью реализовывать свои возможности, так как размер вознаграждения от этого не увеличивается.

Самый главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируются на достижение заданного результата, а не на его рост, поощряют исполнительность, а не инициативу. Поэтому в условиях усложнения деятельности организации, необходимости оперативно решать самые разнообразные проблемы административные методы перестали соответствовать реальным потребностям управления.

Нужны были методы управления, позволяющие рядовым работникам исходя из материальной заинтересованности самим принимать большинство решений и отвечать за их результаты. И такие методы, получившие название экономических, начали внедряться в начале XX в. во многом благодаря усилиям одного из основоположников научного менеджмента — американского инженера Фредерика Тейлора.

В отличие от административных, они предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления. Исполнителям устанавливаются только цели, ограничения и общая линия поведения, в рамках которых они сами ищут оптимальные способы решения проблем. Своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается денежными выплатами, которые являются уже не просто заслуженными, а заработанными (например, за счет экономии или дополнительной прибыли),

полученными вследствие проявленной личной инициативы. Поскольку их размер напрямую зависит от достигнутого результата, работник экономически заинтересован в его максимизации.

Однако экономические методы управления также имеют свои ограничения, особенно применительно к работникам интеллектуальных профессий, которых в настоящее время большинство. Для них деньги — важный, но чаще всего не самый главный стимул работы. И здесь на помощь пришли социально-психологические методы, сформировавшиеся в 20-х гг. XX столетия.

Социально-психологические методы предполагают два направления воздействия на поведение работника и повышение его трудовой активности. С одной стороны, они нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений между его членами, изменение роли руководителя, а с другой стороны, на раскрытие личных способностей каждого работника, помощь в их совершенствовании, что в конечном итоге ведет к максимальной самореализации человека в своей трудовой деятельности, а следовательно, к повышению ее эффективности. Сегодня к этим методам можно отнести психологическую мотивацию, гуманизацию труда, профессиональный отбор.

Экономические методы включают: технико-экономический анализ; технико-экономическое обоснование и планирование; материальное стимулирование; ценообразование; налоговую систему; утверждение экономических норм и нормативов. С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных сотрудников.

В число социально-психологических методов входят: социальный анализ коллектива; социальное планирование; участие персонала в управлении; социальное развитие коллектива; психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального, психологического климата); моральное стимулирование; развитие у

работников инициативы и ответственности. Социально-психологические методы управления основаны на использовании социальных механизмов, таких как система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и др.

Экономические и социально-психологические методы имеют косвенный характер управляющего воздействия на персонал.

Учеными выделяются три фактора, оказывающих управляющее воздействие на персонал организации. От того, какому из них в совокупности отдается приоритет, зависит состояние экономической ситуации в организации.

Первый фактор — *иерархическая структура управления* людьми, в которой основное средство воздействия — отношения власти-подчинения, оказание давления на человека «сверху» с помощью принуждения и контроля над распределением материальных благ.

Второй фактор — то, что условно *называют культурой*, т. е. вырабатываемые средой, коллективом организации общие ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия отдельной личности, заставляют ее без видимого принуждения вести себя в определенных рамках.

Третий фактор — это рынок — система отношений, основанная на купле-продаже товаров и услуг, отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Характерной особенностью перехода к рынку, который переживает наша страна, является постепенный отход от жесткой иерархической системы административного воздействия на персонал организаций и предприятий к рыночным взаимосвязям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. В новых условиях необходимо осознание и переход к принципиально иным приоритетам: *главная ценность в организации — ее работники (персонал), а за пределами организации — потребители продукции.*

Технологии управления людьми. Помимо методов управления можно ввести понятие управленческих технологий, которые различаются факторами, служащими ориентиром для принятия решений. Таких факторов выделяется четыре: ситуация, результаты, цели, отклонения.

1. Технология управления по ситуации предполагает, что менеджер принимает оперативные решения, касающиеся персонала, на основе постоянного наблюдения и анализа его деятельности.

2. Технология управления по результатам заключается в том, что коррективы в деятельность субъекта на очередной период вносятся в зависимости от достижения запланированных результатов в предыдущем.

3. Технология управления по целям близка к предыдущей, но ориентируется на достижение не официальных плановых показателей, а личных целей, сформулированных на их основе работниками совместно с непосредственными руководителями с учетом своих индивидуальных способностей и возможностей. Эти цели оформляются в виде документа, получившего название Декларация, и их достижение стимулируется в первую очередь.

Считается, что такой подход, идея которого сформулирована одним из крупнейших специалистов в области менеджмента Питером Друкером, более гибкий, чем традиционный, и обеспечивает глубокое понимание сотрудниками целей организации и ее подразделений. Отсюда вытекает лучшее исполнение ими своих обязанностей, улучшение взаимодействия в системе управления между руководителями и исполнителями, что и дает возможность предоставить последним больше полномочий, уточнять существующие нормы, нормативы и стандарты деятельности, создает основы для более объективного контроля и поощрения работников.

4. **Управление персоналом** — целенаправленная деятельность руководителей всех уровней управления организации и работников

структурных подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку стратегии кадровой политики, концепцию, принципы, методы и технологию управления персоналом организации.

Главная цель управления персоналом — вклад в прибыль организации, которая достигается через обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными работниками, через эффективное использование их мастерства и творческих возможностей, через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве (удовлетворение работой, самовыражение, комфортность межличностных отношений и др.). Следует подчеркнуть, что понятие «управление персоналом» в определенной степени условно, поскольку предполагает не командование людьми, а создание условий, обеспечивающих наилучшее использование *человеческого ресурса* и каждого работника в отдельности.

В общем виде деятельность по управлению персоналом заключается в следующем:

- в формировании системы управления организацией в целом и системы управления персоналом;
- планировании кадровой работы, в том числе разработке оперативного плана работы организации;
- проведении маркетинга персонала;
- определении потребности организации в персонале;
- учете и нормировании численности персонала. Технология управления персоналом охватывает широкий спектр работ от приема до увольнения персонала:
- поиск, отбор, прием и увольнение (высвобождение) работников;
- адаптация, обучение и переподготовка персонала;
- мотивация трудовой деятельности персонала и его использование;
- организация труда и соблюдение этики делового общения;
- оценка деятельности персонала и структурных подразделений;
- управление конфликтами и стрессами;

- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- управление коммуникационными процессами;
- обеспечение безопасности персонала;
- оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Задачей правового обеспечения управления персоналом является регулирование трудовых-отношений между работодателями и работниками и защита законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

К числу основных законодательных актов относятся:

- Конституция Российской Федерации;
- Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая;
- Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой 21 декабря 2001 г.;
- О коллективных договорах и соглашениях. Закон РФ в редакции Федерального закона от 24 декабря 1998г. № 171-ФЗ;
- О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ;
- О порядке разрешения коллективных трудовых споров. Федеральный закон от 23 ноября 1995 г. № 175—ФЗ;
- О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 458.
- Положение о Службе урегулирования коллективных трудовых споров: Утверждено Постановлением Правительства РФ от 15 апреля 1996 г. № 468.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом — это комплекс документов организационно-методического, организационно-распорядительного, нормативно-технического, технико-экономического характера, устанавливающих нормы, правила, требования, используемые для решения конкретных задач по вопросам управления

персоналом.

К числу такого рода документов в первую очередь относятся:

- устав организации, учреждения (положение о предприятии);
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор между трудовым коллективом и работодателем

в лице администрации организации;

- положения о структурных подразделениях организации;
- инструкции организационно-методического характера;
- должностные инструкции руководящего состава, специалистов и

рядовых работников аппарата управления организации, составляемые на основе тарифно-квалификационных характеристик работников кадровых служб.

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом (кадровое делопроизводство) — это, во-первых, совокупность документов организационно-распорядительного, информационно-справочного и учетного характера по персоналу организации и, во-вторых, их создание (или получение извне), обработка и организация движения по всем уровням управления вплоть до передачи в другие подразделения и сдачи в архив.

Требования к оформлению документов базируются на нормативно-правовой базе делопроизводства, которую представляет совокупность законодательных актов Российской Федерации, правовых и нормативных актов и методических документов, регламентирующих вопросы создания, технологию обработки и хранения деловых документов, а также регулирующих работу служб делопроизводства на всех уровнях управления-

Приведем некоторые из важнейших нормативно-правовых актов, оговаривающих правила, требования, регламентирующие кадровое делопроизводство:

- Гражданский кодекс РФ (части первая и вторая).
- Трудовой кодекс РФ.
- Государственная система документационного обеспечения управления.

Основные положения. Общие требования к документам и службам документационного обеспечения. — М.: Главархив СССР, 1991.

- Типовая инструкция по делопроизводству в Федеральных органах исполнительной власти Российской Федерации № 68 от 27.11.2000 г. - М.: Росархив, 2000.

- ГОСТ Р 6.30—2003. У инфицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. — М.: Изд-во стандартов, 2003.

- Общероссийский классификатор управленческой документации ОКОН—93. — М.: Госстандарт России, 1994.

- Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплате. — М.: НИПИ-статформ Госкомстата России, 2001;

- Основы законодательства Российской Федерации об Архивном фонде Российской Федерации и архивах. — М.: Государственная архивная служба России, 1993.

- Перечень типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организаций, с указанием сроков хранения. — М.: Росархив, 2000.

Основными делопроизводственными функциями службы управления персоналом организации являются:

- разработка и оформление необходимой кадровой документации (плановой, первично-учетной, отчетно-статистической, по социальному обеспечению, организационно-распорядительной);

- своевременная обработка поступающей документации по персоналу;

- регистрация, учет и текущее хранение документов по персоналу (в том числе конфиденциальных документов);

- разработка, согласование, печатание документов по кадровым вопросам;

- доведение кадровой документации до соответствующих работников

для исполнения;

- контроль за исполнением документов;
- размножение документов по кадровым вопросам;
- подготовка кадровых документов к сдаче в архивы (организации, ведомственный, государственный).

В системе управления персоналом организации обращаются следующие виды документации:

- организационно-кадровая документация;
- документация по личному составу;
- организационно-распорядительная документация (в составе распорядительной и информационно-справочной документации).

В состав *организационно-кадровой документации* входят устав организации, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка (положение о персонале), положения о структурных подразделениях, положения (инструкции, стандарты предприятия) по выполнению отдельных видов работ (например, инструкция по кадровому делопроизводству), должностные инструкции.

Документация по личному составу включает приказы (распоряжения) по кадрам, трудовые договоры, личные и учетные карточки, автобиографии, резюме, рекомендации, заявления, характеристики, трудовые книжки, обязательства о неразглашении коммерческой тайны, разного рода справки и др.

В состав *организационно-распорядительной документации* входят: *распорядительная документация* — приказы по основному производству, постановления, распоряжения, указания, решения;

информационно-справочная документация — письма, телеграммы, факсы, телефонограммы, акты, протоколы, докладные и объяснительные записки.

Кроме того, в системе управления персоналом организации обращается плановая, отчетно-статистическая документация, документация по

социальному обеспечению. В структурных подразделениях разрабатывается и используется ряд других документов внутреннего характера, связанных с управлением персоналом.

В связи с большим и зачастую неоправданным разнообразием используемых в системе управления персоналом документов, отдельные их виды (например, учетные формы) подверглись унификации, требования к оформлению других видов, в частности, к оформлению организационно-распорядительной документации-стандартизации.

Унификация и стандартизация кадровой документации весьма целесообразны и этой работе в стране уделяется большое внимание.

5. Управленческий труд является разновидностью труда *умственного*, представляющего совокупность *нервно-психических усилий*. Выделяют три его разновидности:

1) *эвристический труд* направлен на изучение проблем и разработку вариантов их решения, он выполняется руководителями и специалистами;

2) *административный труд* связан с текущей координации деятельности подчиненных, их контролем, оценкой, отдачей распоряжений исполнителям, инструктированием, поощрением, наказанием и пр. Он выполняется только руководителями;

3) *операторный труд* состоит из операций по техническому обеспечению производственных и управленческих процессов необходимой информацией (оформление, размножение, сортировка и хранение документов; сбор данных; их обработка по заданному алгоритму и т. п.). Его осуществляют специалисты и технические исполнители.

Процесс управленческого труда состоит из отдельных *операций*, таких как слушание, чтение, говорение, наблюдение за действиями различных устройств, мышление и т. п., объединяемых *в работы*,

Управленческий труд по своей природе является сложным.

Его сложность обусловлена несколькими обстоятельствами.

Во-первых, масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов.

Во-вторых, необходимостью самостоятельно и часто без промедления принимать новые, нетрадиционные решения, порой в условиях отсутствия информации, неопределенности или риска.

В-третьих, ответственностью за основные и побочные последствия этих решений, затрагивающие не только те или иные материальные ресурсы, но и зачастую здоровье и даже жизнь людей.

Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые обязаны ему подчиняться и в установленных рамках выполнять все его требования. Сам руководитель берет на себя функции исполнителя лишь для того, чтобы разобраться в специфике работы. Основная же его задача состоит в том, чтобы организовать ее выполнение силами подчиненных, контролировать, оценивать, вознаграждать их труд.

В соответствии с современными представлениями работа руководителя сводится к выполнению ряда функций, среди которых:

1) **стратегическая** - заключается в постановке целей, разработке стратегии и планировании и в обычных условиях считается главной;

2) **экспертно-инновационная** - в процессе ее реализации руководитель знакомится с последними техническими, методологическими и методическими достижениями, организует работу над созданием и внедрением новых видов продукции и услуг, консультирует подчиненных;

3) **административная**, объединяющая целый ряд подфункций:

- **контрольную** (оценка результатов деятельности, проведение необходимой корректировки);

- **организационную** (распределение среди исполнителей полномочий, задач, ресурсов, инструктирование и пр.);

- **координационную** (организация взаимодействия работников);

- *кадровую* (подбор, ориентация, обучение, развитие персонала);
- *стимулирующую* (воздействие на поведение исполнителей, их поощрение и наказание);

4) коммуникационная (проведение совещаний и переговоров, прием посетителей, распространение информации и т. п.);

5) социальная (создание благоприятного морально-психологического климата, поддержание традиций и норм поведения, оказание помощи подчиненным и пр.).

Официальные права и обязанности руководителей регламентируются уставом организации, положениями о ней или о структурных подразделениях.

Помимо официальных обязанностей, закрепленных в этих документах, руководители имеют по отношению к своим подчиненным и **неофициальные.**

Они состоят в справедливом и уважительном отношении к работникам, заботе об их личных проблемах, здоровье, успехах, взаимоотношениях в коллективе; оказании им при необходимости всесторонней помощи, вплоть до взятия иногда на себя их вины.

В зависимости от уровня в управленческой иерархии условно выделяют руководителей высшего, среднего и низового звена. Они отличаются друг от друга набором функций и возможностей.

К высшему звену относятся руководители организации и их заместители (председатель и члены совета директоров, президенты, вице-президенты и некоторые другие категории менеджеров). Они определяют миссию, цели и политику и основные стандарты деятельности фирмы, ее структуру и систему управления, представляют на переговорах с государственными органами и главными контрагентами.

Их обязанности чрезвычайно сложны, разноплановы, требуют глубоких и всесторонних знаний, аналитических способностей, задатков политика, дипломата, которые в одном лице практически никогда не совмещаются.

Поэтому в крупной организации первые руководители единолично уже не могут принимать все решения и, отвечая за все, переходят к *руководству процессом их выработки* в составе команды.

Первый руководитель (главный администратор) занимает свою должность на основании контракта с собственником (государством, акционерами, пайщиками), является его доверенным лицом и несет перед ним полную ответственность.

Руководители среднего звена (основных подразделений) назначаются и освобождаются QT должности первым лицом или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность вверенного им имущества.

Низовой уровень управления - технический, обеспечивающий нормальное осуществление технологических процессов и стабильную работу персонала.

Типология управленческого персонала

Хотя все современные менеджеры признают важность человеческого фактора в деятельности организации, в практике управления существуют очень большие и неоправданные различия. Большая часть идей о качествах персонала и роли управления человеческими ресурсами унаследована ими от прежних менеджеров. Чтобы понять и оценить положение дел в этой области, зарубежные исследователи выделяют шесть типов менеджеров, последовательно появляющихся в ходе технического и организационного развития промышленности и других секторов экономики:

- менеджер-автократ
- менеджер-патерналист
- менеджер-бюрократ
- обороняющийся менеджер
- менеджер специалист
- менеджер-системщик

Автократический менеджмент. Управляющие автократического склада отличались тем, что не признавали никакой необходимости в специальном управлении своими подчиненными. Ключевым элементом управления была власть собственника, не обремененная никакими заботами о стимулировании и удовлетворении работников. Само управление сводилось к принудительному труду под угрозой увольнения в случае неподчинения. Вся философия управления состояла в утверждении необходимости строгого надзора; хозяин должен точно указать каждому работнику, что от него требуется, не допуская никакой инициативы подчиненных. Несмотря на примитивность такого мышления, оно, по мнению зарубежных специалистов, стало основой первых версий "научного управления", так как хорошо согласовывалось с господствовавшей в то время "товарной или контрактной теорией труда", утверждавшей, что труд можно покупать и продавать, как любые материальные ресурсы. Отсюда и распространенные представления о неограниченной заменяемости и расходуемости кадровых ресурсов. Такой подход был вполне оправдан в период промышленной революции, когда рабочие и их семьи стояли на пороге голодной смерти и были готовы на все ради удовлетворения самых элементарных потребностей. Однако такая управленческая установка посеяла семена собственного уничтожения, породив готовое к решительной борьбе рабочее движение. Преодолению этого стиля управления способствовал также технический прогресс, поставивший проблему трудовой мотивации как предоставление возможностей, а не страх голода.

Патерналистский менеджмент. Постепенно на смену суровому карающему менеджеру пришло более благожелательное руководство, которое считало свои организации чем-то вроде семей. Босс здесь был строгий отец, а рабочие и служащие — дети-иждивенцы, которых нужно учить послушанию. "Послушные дети" получают "родительские подарки" — жилье от компании, страховки, пенсии и т.д., "плохие" — наказания, часто в виде увольнения. Этот патерналистский подход отчасти обязан своим

появлением росту активности профсоюзов после первой Мировой войны. Под лозунгом "новых индустриальных отношений" начался романтический период заигрывания с многочисленными проектами — от устройства кафетериев и программ досуга для рабочих, до организации кулинарных курсов для их жен. Дальше многих пошел в этом направлении социологический отдел компании "Форд Моторс". Здесь был разработан свод правил, в которых смешались здравый смысл, фордовские капризы и пуританские добродетели. Постепенно вся затея свелась к ведению карточек, в которые заносились все сведения о провинностях рабочих.

Все разнообразие патерналистских программ не дало доказательств их успеха в повышении производительности труда или предотвращении создания профсоюзов. Отмечено, что фактически все компании, известные своими патерналистскими схемами управления, впоследствии стали ареной самых острых столкновений между рабочими и руководством. Патернализм потерял популярность в США и других развитых странах, где рабочие предпочитают права, гарантированные контрактом или силой профсоюзов. Однако он еще широко распространен в развивающихся странах. В настоящее время из развитых стран только Япония дает пример расцвета патернализма в индустриальной системе.

Бюрократический менеджмент. В начале XX века возникло стремление заменить сугубо индивидуализированный стиль управления менеджера-собственника, уподоблявшего работника машине, научным управлением. Такие инженеры, как Ф. Тейлор, видели, что существующая система зарплаты душит инициативу рабочих, и предлагали связать оплату труда с его результатами. Начались эксперименты с самыми разнообразными схемами стимулирования, разработка рациональных технологических инструментов и рабочих приемов.

В это же время достижения психологов в отборе рекрутов для военной службы перенесены в промышленность для выработки методов отбора работников на соответствующие должности, привели к созданию тестов

оценки личных качеств персонала. Интеграция усилий инженеров и психологов привела к тому, что рабочие места и операции стали тщательно описываться, что, кроме всего прочего, облегчало подбор персонала.

Все это создало основу для появления менеджера бюрократического типа. Первые попытки введения рациональных процедур найма сводились к регистрации, для чего во многих случаях и были впервые созданы отделы кадров, которые вели досье на всех членов организации с информацией о поступлении на работу, образовании, взысканиях и т.д. Здесь же велся учет рабочего времени для начисления зарплаты. Эти функции служб управления человеческих ресурсов важны и поныне.

Постепенно осуществлялся переход от чистого документирования к формулированию и закреплению соответствующих стратегий и процедур в области управления. Так были узаконены ставшие сегодня привычными правила равной оплаты за равную работу, равенства при приеме в организацию. Кодификация этих правил свела к минимуму случайные и дискриминационные действия. Для большинства компаний США и стран Западной Европы наиболее распространенной являлась система управления производством с высокой степенью централизации власти, директивным стилем руководства, бюрократизмом, хорошо развитой системой вертикальных линейных связей и практическим отсутствием связей горизонтальных. В подобных условиях компании этих стран добивались достаточно эффективного использования профессиональных знаний и навыков работников, но о подлинном использовании человеческого фактора и соответствующем управлении ЧР речи не шло.

Принятые системы стимулирования направлялись на поощрение таких действий подчиненных, которые отвечали требованиям вышестоящего линейного руководителя. Поэтому работники, помышлявшие о карьере, практически всегда соглашались с мнением своего начальника, а все свои усилия направляли на лавирование между инстанциями. Тем самым, как отмечали, в частности, французские исследователи еще в 70-х годах, в

компаниях стимулировался образ мышления, тормозящий проявление самостоятельности; и в конечном итоге подавлялась инициатива, снижалась производительность труда управленческих и инженерно-технических работников. Отрицательными последствиями этой системы управления и стимулирования являлись: перегруженность высших звеньев управления текущими задачами, практическая безнаказанность руководителей высшего ранга за допущенные ошибки, недоступность информации, взаимное недоверие между руководителями и подчиненными, деформация систем оценки персонала и, как общий итог, плохой социально-психологический климат на предприятиях и в организациях, падение эффективности управления.

Обороняющийся менеджмент. В 30-40-х годах значение отделов кадров и их политики усилилось. На них были возложены функции найма и увольнения, установления зарплаты и порядка продвижения по службе; однако в центре их деятельности оказались отношения с профсоюзами, проводившими активную политику. Компании, вынужденные пойти на устранение причин недовольства профсоюзов, осуществили ряд мероприятий в области занятости, получив их проведение отделам кадров. Все это ограничивало свободу деятельности линейных руководителей, образно говоря /"загоняло их в угол", ставя в оборонительную позицию, лишая этим их работу свободы творчества и инициативы.

В некоторых отношениях этот тип оборонительного управления наблюдается и в настоящее время — при растущем давлении со стороны правительства (особенно в форме законодательства в области занятости), женского движения и наступления дискриминируемых меньшинств.

Специализированный менеджмент. Постепенно сфера управления стала объектом растущей специализации. Исследовательские усилия представителей различных направлений теории административного управления, индустриальной социологии и социальной психологии потрясли упрощенные основы "научного управления". Эффективность стала означать

нечто большее, чем подбор нужного человека на определенное рабочее место. Центр внимания сместился с индивидуальных характеристик работников на роль групп в формировании трудовых установок и понимания производительности, в сопротивлении изменениям. Объектом изучения стали взаимодействия коллективов и стилей управления. Все это привело к появлению фигуры менеджера — специалиста. Методы управления в отдельных областях были доведены до уровня высокого искусства, но в то же время отсутствовала интегрирующая схема управления. Не было полного осознания системности и ситуационности управления. Менеджер-специалист гордился своей технической виртуозностью и научным подходом, но возбуждал подозрения в том, что больше интересуется совершенствованием своей деятельности, а не эффективностью всей системы организации. Это относится и к отделам управления персоналом, которые во многих случаях оторвались от главного дела фирм — производства.

Системный менеджмент. В США на развитие новой системы управления человеческими ресурсами большое воздействие оказала борьба работников за свои права и принятие следующих законов: "О равных правах в оплате труда" (1963 г.), "Закон о гражданских правах" (1964 г.), "О профессиональной безопасности и охране здоровья" (1970 г.), "О пенсионном обеспечении" (1974 г.). С другой стороны, стали появляться научные бихевиористские теории, которые доказывали, что в человеческие ресурсы тоже можно и нужно "вкладывать" средства, и это может приносить значительные прибыли для компании.

В странах Западной Европы во второй половине 70-х годов обратились к изучению японского менеджмента. Его сопоставление с уже хорошо изученным американским образцом и с собственным европейским опытом привело к пониманию сущности проблем и недостатков в области управления персоналом и отдельным работником. Социально-психологические основы мотивации отдельного работника и соответствующие модели управления поведением стали рассматриваться

специалистами как наиболее важные источники повышения эффективности всей системы управления производством. Особую значимость для решения производственных и коммерческих проблем компаний, действующих в таких новых и наукоемких отраслях, как роботостроение, электроника, производство компьютеров и т.д., имеет мобилизация творческого потенциала работников. Работа с людьми, совершенствование трудовых навыков, стиль руководства и взаимоотношений, учет индивидуальных запросов подчиненных в таких организациях имеют, по мнению специалистов, большее значение, чем правильный выбор стратегий, структур и систем управления. Главное — это создание корпоративной культуры, умелое руководство персоналом, основанное на научных теориях социально-психологической мотивации людей.

Социалистический менеджмент. Идеологически преломленная форма управления ЧР (приоритет не эффективности организации, а, к примеру, воспитания масс) существовала и в СССР. Кроме попыток внедрения разработанных на Западе методов управления ЧР, была детально разработана методология и практика социального планирования и управления. Причем по мнению многих отечественных специалистов эта система значительно превосходит ту практику управления ЧР, которая существует за рубежом. Но для ее применения в современных рыночных условиях требуется значительная корректировка.

Основные качества управленцев

Для кадров системы социальной защиты - руководителей, специалистов, технических и вспомогательных работников — «требуемыми качествами» являются здоровье (физическое и психическое), компетентность и профессионализм.

Требование здоровья обусловлено тем, что социальная работа была и остается одной из трудных в физическом и психологическом отношениях. Здесь приходится сталкиваться с самыми печальными сторонами человеческой жизни — старостью, инвалидностью, одиночеством,

сиротством, немощностью, незащищенностью, болезнями, причудами, жестокостью и др. Следует учесть, что большинство работающих в системах соцзащиты — женщины, обладающие более высокой степенью восприимчивости, сопереживания, эмоциональности, чем мужчины.

Поэтому на практике для поддержания и укрепления здоровья работников стали использовать различные системы — индивидуальные, групповые, коллективные. К ним, например, относятся: психологические приемы самозащиты в ситуациях «негативного общения»; комнаты и методики релаксации, психологической разгрузки; индивидуальная и групповая психотерапия; периодические медицинские осмотры и оказание врачебной помощи; предоставление путевок по льготным иенам в санатории, дома отдыха, пансионаты; занятия физкультурой и др.

Компетентность как второе «требуемое качество» работников представляет собой:

1) соответствие уровня и содержания знаний и умений конкретного работника уровню и содержанию выполняемых им должностных задач и обязанностей, предоставленным правам;

2) наличие у работника прав и обязанностей для выполнения стоящих перед ним задач;

3) умение работника действовать практически, делать конкретное дело и обеспечивать в работе требуемые результаты.

Компетентность, как легко заметить, соединяет в себе «мои знания и умения» и «мою должность» с ее главными характеристиками — должностные задачи, обязанности, права и ответственность.

Требование профессионализма также является одним из важнейших в деятельности персонала управления систем социальной защиты. Профессионализм — это постоянно поддерживаемые на высоком уровне знания и умения, обеспечивающие соответственно высокое качество труда и результатов. Напротив, непрофессионализм — это знание «в целом и общем» и плохая, с низкими результатами работа.

Компетентность и профессионализм обеспечиваются базовым образованием, самообразованием и обучением в ходе практической деятельности, «заимствованием опыта» у коллег, различными формами краткосрочной учебы (курсы, семинары, разовые программы и др., самообразованием). Одним из решающих факторов при этом выступает индивидуальная познавательная мотивация — завтра знать и уметь лучше, чем сегодня.

Вопросы для самоконтроля:

- На примере конкретной организации рассмотрите систему управления персоналом, обратив особое внимание, на субъектов этого процесса, их функции и взаимодействия.
- Какие технологии управления персоналом Вам кажутся незаменимыми, а без каких Вы могли бы обойтись?
- Как соотносятся понятия «Технология управления персоналом» и «метод управления персоналом»?

Литература:

1. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М., 2001.
2. Организация, управление и администрирование в социальной работе: Учеб.пособие / Отв.ред. П.В.Палехова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 128с.
3. Тощенко Ж.Т. Социология труда: опыт нового прочтения. – М.: Мысль, 2005. – 333 с.
4. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. — М.: Вершина, 2004.
5. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М., 2002.
6. Хохлов А.А. Кадровые процессы в системе государственной власти: социологический анализ. — М., 2000.

7. Шапиров С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. — М., 2005.

Тема 5. Подбор и адаптация персонала социальных служб и организаций

План лекции:

1. Оценка потребности организации в персонале.
2. Процедура подбора персонала социальной службы.
3. Источники привлечения персонала: внешние и внутренние.
4. Методы отбора кандидатов. Требования к процедуре отбора.
5. Сущность и виды адаптации сотрудника к новому месту работы.
6. Программа адаптации.

Кадровая стратегия организации: виды и основные этапы построения, влияние внешних и внутренних факторов. Планирование персонала: принципы, задачи и методы. Нормы и нормативы, используемые при планировании персонала. Алгоритм составления планов по персоналу. Определение потребности в кадрах.

Модели привлечения персонала. Профессиограмма. Источники привлечения персонала: преимущества и недостатки. Методы привлечения персонала.

Основные этапы процесса отбора персонала. Заочное знакомство с претендентом. Виды кадровых документов. Анализ анкетно-биографических данных, рекомендаций, послужного списка. Собеседование (персональное интервью): характеристика основных типов, этапы, техника проведения. Основные ошибки при проведении интервью. Тестирование: требования к процедуре, преимущества и недостатки. Критерии качества тестов. Медицинский контроль. Анализ результатов испытания. Принятие решения о найме. Трудовой договор (контракт).

Адаптация персонала: понятие, задачи. Основные направления адаптации (первичная, вторичная). Основные факторы, влияющие на процесс адаптации. Характеристика основных этапов процесса адаптации. Организация процесса адаптации персонала в организации. Особенности адаптации женщин. Особенности социально-психологической адаптации руководителей, работоспособность и ее изменение. Факторы психологической дезадаптации.

1. Персонал социальной службы представляет собой совокупность наемных работников. Часть персонала, которая официально числится в ее штатах, называется кадрами. Чаще всего персонал формируется целенаправленно посредством определенных действий со стороны работодателя.

Планирование персонала (кадровое планирование) — это кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персонале.

Планирование персонала (или кадровое планирование) предполагает правильную организацию долгосрочной работы с персоналом.

Руководству организации важно располагать в определенное время, на соответствующих рабочих местах, в нужном количестве и требуемой квалификации таким персоналом, который бы обеспечил решение производственных задач. При этом планирование персонала должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Планированию подвергаются следующие потребности организации:

- потребность в замещении персонала по годам в связи с уходом на пенсию, увольнением, переходом на инвалидность и т. п.;
- потребность в снижении численности персонала вследствие внедрения новых технологий, сокращения объемов производства, простоев, неплатежей, ухода на пенсию и т. п.;
- потребность в увеличении численности персонала в связи с расширением производства, с развитием предпринимательской деятельности.

Планирование персонала будет эффективным, когда оно интегрировано в общий план развития организации.

Планирование персонала реализуется посредством осуществления комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом. Оперативный план включает следующие основные разделы:

- планирование потребности в персонале (поиск, отбор и наем персонала за счет внутренних и внешних источников);
- планирование адаптации персонала (вновь принятых, сменивших работу и др.);
- планирование использования персонала (с учетом повышения квалификации, возраста, изменения технологического процесса, условий труда и т. д.);
- планирование обучения и повышения квалификации персонала;

- планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения (от момента приема на работу до увольнения);
- планирование высвобождения (увольнения) или сокращения персонала (рационализация производства, сокращение объемов выпуска продукции и т. д.);
- планирование расходов на персонал организации, в том числе на кадровую службу.

Подбор персонала предваряет этап оценки потребности социальной службы в персонале.

Оценка потребности социальной службы в персонале носит количественный и качественный характер.

Количественная оценка предполагает анализ структуры социальной службы с учетом прогноза ее развития. Количественная оценка предполагает определение количества сотрудников данной социальной службы с учетом имеющихся вакансий. Как правило, в социальной службе существует штатное расписание, согласно которому и определяется число будущих сотрудников. Штатное расписание социальной службы определяется в соответствии с целями, задачами и объемом деятельности организации в пределах фонда оплаты труда.

Иногда возможно введение в штат социальной службы должностей, не предусмотренных штатным расписанием. Возникновение подобных ситуаций связано с производственной необходимостью. Вместе с тем заработная плата данных работников не должна выходить за рамки фонда оплаты труда.

Большую сложность представляет собой качественная оценка потребности социальной службы в персонале. Качественная оценка предполагает, с одной стороны, оценку уровня профессионализма, с другой, личностных качеств будущих сотрудников данного учреждения. Следует отметить, что оценка личностных качеств в социальных службах играет достаточно значимую роль.

Персонал социальной службы должен быть оптимальным по численности и соответствовать тем задачам, которые она призвана решать.

Персонал должен способствовать нормальному функционированию социальной службы, а каждый сотрудник должен выполнять собственные функции и обязанности. Переизбыток кадров, как и их недостаток, влекут за собой ряд проблем в функционировании социальной службы. Так, например, переизбыток кадров способствует увеличению финансовых издержек учреждения, дублированию функций сотрудников. Недостаток кадров способствует увеличению нагрузки на каждого сотрудника, с возможным выполнением несвойственных занимаемой должности ролей и обязанностей.

Подбор персонала представляет собой совокупность методов и приемов оценивания профессиональных компетенций и личностных свойств и качеств претендентов на занятие определенной должности, отвечающих требованиям организации. Конечная цель подбора персонала заключается в том, чтобы с минимальными затратами нанять определенное количество работников, имеющих определенный уровень квалификации, деловые качества, соответствующие предполагаемой должности, для удовлетворения потребностей социальной службы в человеческих ресурсах.

Подбор персонала заключается не только в поиске и выявлении кандидатов, но и в соотнесении описания требуемой должности с оценками кандидатов. В данном случае возможно возникновение ситуаций, когда уровень профессионализма потенциального работника может оказаться выше (ниже) требуемого данной организацией для данной должности. Поэтому для того, чтобы осуществлять подбор кандидатов достаточно эффективно, необходимо проводить оценку качества человеческих ресурсов, исходя из четко прописанных организацией критериев. Вместе с тем, данных критериев не должно быть слишком много, иначе будет достаточно сложно подобрать соответствующую кандидатуру.

Процедура подбора персонала включает 3 стадии: определение требований к кандидату, привлечение кандидатов и отбор кандидатов.

1.определение требований к кандидату.

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

2.привлечение кандидатов.

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

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

Источники привлечения персонала подразделяются на внутренние и внешние.

Под внутренними источниками подразумеваются сотрудники данной организации.

Привлечение персонала из **внутреннего источника** может осуществляться различными способами:

1. Внутренний конкурс

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

2. Совмещение профессий

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

обязанности отсутствующего, выполняя одновременно и свои собственные задачи.

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

3. Ротация.

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

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

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

Положительные стороны использования внутренних источников привлечения персонала:

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

- уменьшение текучести кадров
- мотивация труда сотрудников
- уменьшение временных и финансовых затрат организации на подбор кадров
- возможность планирования передвижек в организации.

Недостатки применения внутренних источников привлечения персонала:

- ограниченное количество кандидатур на должность
- велика вероятность того, что уровень квалификации «своего

сотрудника» может оказаться ниже, чем у «внешних лиц»

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

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

-необходимость дополнительных затрат на обучение сотрудников

-сохранение общей потребности социальной службы в рабочей силе.

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

Привлечение персонала из внешних источников может осуществляться различными методами.

1. Поиск через СМИ.

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

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

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

В России чаще всего для этой цели используются государственные службы занятости. Тогда как на Западе прибегают к услугам кадровых агентств, которые в отличие от службы занятости несут ответственность и дают определенную гарантию на того кандидата, которого они предлагают учреждению. Если данный кандидат увольняется в определенные, заранее обозначенные сроки, агентство обязуется предоставить на его место новую кандидатуру.

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

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

Внешние источники привлечения персонала имеют следующие *положительные* стороны:

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

Недостатки:

- увеличение затрат на поиск сотрудника;
- необходимость в более длительной адаптации нового сотрудника в коллектив, разработка программ адаптации сотрудника, что предполагает дополнительные издержки;
- возможные риски для организации вследствие неизвестности нового сотрудника;
- недостаточное знание новичком организации, ее особенностей

функционирования, орг. культуры;

-возможность возникновения напряженных отношений между прежними и новыми работниками.

3.отбор кандидатов.

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

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

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

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

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

- объективность (независимость выбора кандидата на должность от каких – либо субъективных факторов (настроения, погоды, симпатий – антипатий и т.д.)

- достоверность (оценка имеющихся реальных возможностей соискателя)
- прогностичность (оценка потенциальных возможностей соискателя)
- комплексность (оценивание совокупности профессиональных качеств кандидата на должность)
- информированность соискателя о доступности критериев оценки (очевидные критерии оценки).

Ступени отбора персонала:

1. этап – ознакомительное собеседование

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

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

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

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

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

Способы отбора персонала:

1. анализ документов (резюме, анкеты, характеристики, рекомендации, автобиографии)

2. собеседование (общее и специальное)
3. тестирование (общее и специальное)
4. экспертиза (оценка результатов сделанной работы)
5. медосмотр (требования к состоянию здоровья обусловлены сложностью профессиональной деятельности в социальной службе, необходимостью взаимодействия с другими людьми)
6. наблюдение за участием в тренингах и деловых играх

Классическими способами отбора персонала являются: анкетирование, интервьюирование, анализ документов. Рассмотрим данные способы более подробно.

Анализ документов.

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

Анкетирование.

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

Тестирование.

Тест представляет собой метод получения информации о способностях и

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

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

Интервью могут проводиться в различных формах.

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

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

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

Виды интервью:

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

Полуструктурированное интервью характеризуется тем, что предопределяются только основные вопросы. В процессе интервью

возможны некоторые отступления от данных вопросов и беседа в достаточно свободной форме. Данный вид интервью позволяет охватить более широкий круг вопросов, составить целостное представление о кандидате.

Неструктурированное интервью позволяет проводить собеседование в свободной форме. Оно предполагает наличие значительного опыта проведения подобных интервью у того, кто его проводит. В процессе неструктурированного интервью может возникнуть проблема ухода от основной темы интервью. Особенно часто это происходит, в случае обладания кандидата умением вести за собой собеседника. Таким образом, тема профессиональных умений и навыков может остаться нераскрытой.

Положительные стороны интервью:

Позволяет получить общую картину о данном кандидате.

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

Предоставляет кандидату возможность задать интересующие его вопросы.

Минусы интервью:

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

Субъективность оценки при интервью (групповое интервью менее субъективно).

Проведение интервью зависит во многом от уровня подготовки интервьюера.

Структура интервью:

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

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

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

4. Завершение интервью и пояснение кандидату его дальнейших действий.

Рекомендация – способ получения информации о человеке.

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

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

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

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. На начальном этапе вхождения нового сотрудника в организацию возникает множество проблем. Помочь их

разрешить и способствовать включению нового сотрудника в процесс работы помогают программы адаптации персонала. Программы адаптации персонала призваны решать следующие задачи:

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

Программа адаптации предполагает прохождение соискателем нескольких этапов.

Первый этап: ознакомление с деятельностью организации.

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

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

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

Третий этап: ознакомление с другими подразделениями социальной службы.

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

Принято выделять следующие виды адаптации:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Важно предоставить новому сотруднику информацию, содержащую описание его обязанностей и прав, степень его ответственности на данной должности. Необходимо четко обозначить параметры качества работы, которая будет выполняться данным сотрудником. Так же важно зафиксировать виды и сроки отчетности. Представить распорядок дня и систему дисциплинарных взысканий и поощрений сотрудников.

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

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

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

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

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

Основные составляющие организационной социализации:

- ◆ изменение установок, ценностей и форм поведения;
- ◆ непрерывность процесса социализации в течение некоторого периода времени;
- ◆ приспособление к новым должностным обязанностям, рабочим группам и работе внутри организации;

- ◆ взаимное влияние новых сотрудников и их руководителей;
- ◆ первостепенная важность начального периода социализации.

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

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

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

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

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

Управление поведением индивидов внутри организации

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

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

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

Управление поведением осуществляется в несколько этапов (рис. 12.3.1).

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

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

реализации, возможностей персонала позволяет сформулировать модели привлекательного поведения.

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

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

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

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

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

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

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

На третьем этапе осуществляется разработка *стратегии интервенции*, т.

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

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

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

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

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

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

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

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

Охарактеризуем, кратко наиболее распространенные методы.

Наиболее распространенным и доступным методом определения численности является расчет *через трудоемкость*. Пример применения метода — см. ответ на вопрос 17.

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

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

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

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

Вопросы для самоконтроля:

- Назовите способы отбора персонала на работу, с которыми Вам приходилось столкнуться самому? Проанализируйте их достоинства и недостатки с точки зрения кандидата и руководителя.

- Проанализируйте трудности, с которыми Вы сталкивались при трудоустройстве и адаптации в новом коллективе (при прохождении практики). Определите те из них, которые существенно влияли на качество работы и отношение к организации.
- Какие мероприятия необходимо осуществить для нормальной адаптации сотрудника?
- Как Вы относитесь к выражению «незаменимых работников нет»? Аргументируйте, исходя из особенностей подбора и найма сотрудников социальных служб.

Литература:

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 1998. — 496 с.
2. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М., 2001.
3. Организация, управление и администрирование в социальной работе: Учеб.пособие / Отв.ред. П.В.Палехова. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 128с.
4. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. — М.: Вершина, 2004.
5. Удальцова М.В., Аверченко Л.К. Социология и психология управления: Учеб. пособие. — Ростов-на-Дону: «Феникс», 2001. — 320с.
6. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М., 2002.
7. Хохлов А.А. Кадровые процессы в системе государственной власти: социологический анализ. — М., 2000.
8. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / Чемяков В.П. — М.: Вершина, 2007. — 208с.

Тема 6. Оценка и аттестация персонала социальных служб и организаций

План лекции:

1. Система оценки персонала: факторы оценки, показатели и критерии оценки.
2. Аттестация – комплексная оценка персонала.

Система оценки персонала: факторы оценки, показатели и критерии оценки. Факторы оценки персонала и руководителей. Методы сбора оценочной информации. Методы осуществления оценочных процедур. Окончательная оценка.

Аттестационная оценка персонала: принципы, задачи, разновидности. Аттестационная комиссия: организация работы, достоинства и недостатки. Технология оценки подчиненных руководителем. Системы оценки результативности персонала. Основные этапы проведения оценки персонала. Основные методы оценивания.

1. *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 выдвигания 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.

Уровни оценки и основные подходы

Говоря о системах оценки труда, можно выделить *три основных уровня оценки*: 1. Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон);

2. Периодическая оценка исполнения обязанностей

3. Оценка потенциала

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.

Методы индивидуальной оценки

Оценочная анкета представляет собой стандартизированный набор вопросов или пожеланий. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

Модификация оценочной анкеты — *сравнительная анкета*. Контролеры или специалисты по управлению персоналом готовят список описаний правильного или неправильного поведения, на рабочем месте. Оценщики, наблюдавшие за поведением, располагают эти описания как бы по шкале от «отлично» до «плохо», в результате чего появляется «ключ» анкеты. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Используют также *анкету заданного выбора*, в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. По

шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

Шкала рейтингов поведенческих установок. В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллами

5. *Описательный метод оценки* заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

6. *Метод оценки по решающей ситуации.* Специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

7. *Шкала наблюдения за поведением.* Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

Методы групповой оценки

Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

1) *Метод классификации.* Лицо, проводящее оценку, должно

распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20. Значительно проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних.

2) Выход может быть найден, если использовать *метод альтернативной классификации*. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т.д.

3) *Сравнение по парам* делает классификацию проще и достовернее — сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико (число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной).

4) *Метод заданного распределения*. Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее сданного (фиксированного) распределения оценок¹. Например:

- 10% — неудовлетворительно
- 20% — удовлетворительно
- 40% — вполне удовлетворительно
- 20% — хорошо — отлично
- всего — 100 %

Единственное, что требуется от эксперта, — выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

Сообщение результатов оценки

Одним из важных кадровых мероприятий является доведение до самого

¹ Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Указ. соч.

работника информации о степени его успешности в работе.

В зависимости от цели оценки возможны *два подхода*:

1) если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, результаты могут быть сообщены ему лично;

2) если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить *ему* результаты. Однако для повышения результативности оценочных мероприятий обратная связь работнику необходима.

Работники могут узнать результаты своей оценки в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку.

Цели беседы с работником — не только сообщение ему результатов. Беседа должна способствовать повышению производительности труда, изменению поведения работников, результативность труда которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Повышению эффективности беседы по результатам оценки способствуют:

- подготовка к встрече участников беседы, их ориентация на обсуждение прошлой результативности труда работника на фоне задач того периода;
- спокойные, доверительные отношения между оценивающим и работником, создание такой атмосферы, которая дала бы возможность работнику расслабиться. Эта беседа — не дисциплинарное мероприятие, она направлена на повышение результативности труда работника в будущем, которое позволит ему улучшить удовлетворенность трудом и даст шанс продвижения по службе;
- планирование оценивающим времени беседы так, чтобы часть времени осталась для обсуждения оценки и будущей работы самим сотрудником;
- упоминание в начале беседы о специфичных положительных достижениях работников, о недостатках следует говорить между двумя

положительными результатами. Внимание необходимо сосредоточивать на обсуждении результативности работы, а не на критике личностных качеств. Не следуем упоминать более одного-двух недостатков во время одной беседы, так как некоторым людям трудно работать над исправлением одновременно более двух упущений;

- оптимальный объем информации, так как слишком большой ее объем может запутать слушателя;
- самооценка работника.

Оценка деятельности работника организации — это определение эффективности выполнения им делегированным ему обязанностей. Основным методом оценки является **аттестация**. Основные задачи аттестации:

- определение служебного соответствия работника занимаемой должности;
- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;
- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;
- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности (увольнение), а также переводе на более (или менее) квалифицированную работу.

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 отдачи работника.

Функции по проведению аттестации

Функции распределяются между линейными руководителями

(менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами).

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.

В ходе подготовки к аттестации руководитель предприятия издает приказ, в котором определяются сроки ее проведения, устанавливается перечень работников, подлежащих аттестации, утверждается состав аттестационных комиссий и график, формулируются задачи руководителей подразделений по обеспечению подготовки, проведения и подведения итогов аттестации.

При проведении аттестации исходят из следующих основных принципов: законность; равное право граждан на любую должность в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой без какой-либо дискриминации; профессионализм и компетентность; гласность; экономическая, социальная и правовая защищенность; ответственность за ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей.

Элементы аттестации

С учетом целей аттестации можно говорить о ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

1. *Оценка труда* направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

2. *Оценка персонала* позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также реальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т.е. оценку труда и оценку качеств, влияющих на достижение результатов. *Оценочная форма* включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки — каждые полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования и в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных. Если процедуры

оценки труда хорошо формализованы, целесообразно проводить оценочные мероприятия чаще, например в конце каждой недели, месяца, квартала. Хотя эти мероприятия не являются аттестационными, но могут давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений в целом.

Особенно тщательно контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение. Например, в компании «Макдональдс» руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через шесть месяцев с момента найма, перевода на другую должность. В «Контрол дейта» неформальная оценка для вновь принятых проводится через три месяца, для переведенных с другой должности — через 30 дней, а формальная — через полгода работы².

Тщательный контроль за вхождением работника в должность призван ускорить этот процесс. Корпорация, приобретая дорогостоящий «человеческий ресурс» или пробуя применить его в новом качестве, рассчитывает получить быструю отдачу. Жесткий Контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работника позволяют оказать ему необходимую помощь, быстрее исправить недостатки. Одновременно проверяется правильность решения о назначении. В отношении рядовых исполнителей, управляющих низового звена такой ответ, как предполагается, должен быть получен уже через несколько месяцев, в отношении руководителей среднего и высшего звеньев — не позднее года. Работника, не справляющегося с обязанностями, в короткий срок переводят на менее ответственную работу или увольняют. Другая цель сокращения сроков формальной оценки в этот период состоит в навязывании работнику высоких стандартов трудовой деятельности. Администрации американских фирм опасаются помниться в утверждении этих стандартов лишь на «групповые нормы» трудового поведения. Как известно, групповые взаимодействия и

² Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. — М.: Дело, 1995.

нормы в американских корпорациях не являются столь же сильными и обязательными, как в японской промышленности. Между тем, в первые месяцы социальной адаптации работника закладываются нормы поведения и основы его будущей деятельности. В дальнейшем привитые работнику стандарты трудовой деятельности стремятся закрепить и поддерживать, используя уже регулярную процедуру ежегодной оценки.

Этапы аттестации и анализ результатов аттестации

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.

Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно *организовать*

хранение информации по результатам аттестации, следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

При оценке деятельности работника используются различные методы:

- метод аналитической оценки: аттестационная комиссия рассматривает письменную характеристику — отзыв на работника и проводит с ним собеседование;

- система оценок, где подсчитывается общее число набранных баллов, процентов, очков (рейтинг, рейтинговая шкала);

- ранжирование («выстраивание» персонала по ранжиру): в результате ранжирования руководитель (аттестационная комиссия) может сравнивать сотрудников между собой с последующими выводами;

- ситуативная оценка — в качестве шкалы для оценки используется описание демонстрируемого поведения работника в конкретной ситуации, для чего разрабатывается описание эффективных и неэффективных примеров поведения во время, например, приема посетителей, заключения договоров с партнерами, и т. д.;

- оценка по достижению целей — метод эффективен для управляющего персонала. Отличительные черты: ориентация на выполнение конкретной цели; концентрация на определенных целях; установка на общие цели, с тем чтобы убедиться, что персонал воспринимает ошибки как личные проблемы.

На практике наиболее распространенным методом является метод аналитической оценки, а все более популярным (особенно за рубежом) — метод оценки по достижению целей, который по существу становится составной частью системы управления организацией по целям

Формирование кадрового резерва

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих

требованием, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной (рис. 12.3).

Типы кадрового резерва

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

1. По виду деятельности:

резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую;

резерв функционирования — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

2. По времени назначения:

группа А — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

группа В — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один — три года.

Принципы формирования и источники кадрового резерва

Формирование кадрового резерва основывается на следующих принципах:

- *актуальность резерва* — потребность в замещении должностей должна быть реальной.
- *соответствие кандидата должности и типу резерва* — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;

- *перспективность кандидата* — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и *профессиональные* требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров — все специалисты предприятия, следующий уровень — заместители руководителей различного ранга. Основным резервом составляют руководители различных рангов.

Этапы работы с резервом

Работа с резервом предполагает такие этапы, как:

1) анализ потребности в резерве; 2) формирование и составление списка резерва, 3) подготовку кандидатов.

1. Анализ потребности в резерве. Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или

группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения *оптимальной численности резерва кадров* необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва при *составлении списков резерва* необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

- категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;
- возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;
- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров и начальников участков в цехе должен отвечать начальник цеха, за

расстановку начальников цехов — руководитель предприятия, за расстановку заместителей начальников цехов и подразделений предприятия — заместитель руководителя предприятия по кадрам.

2. Формирование и составление списка резерва включает: формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить:

1) кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв; 2) кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение; 3) какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Для формирования списка резерва используются следующие методы:

- *анализ документальных данных* — отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;
- *интервью (беседа)* по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т.п.);
- *наблюдение* за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т.д.);
- *оценка* результатов трудовой деятельности — производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;
- *метод заданной группировки работников* — сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди. Этот метод предполагает формирование трех видов информационных массивов профессиограмм: всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов.

3. При формировании списков *кандидатов в резерв* учитываются такие факторы, как

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;
- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

При формировании *системы качеств руководителя в резервируемой должности*, наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету, являются:

- мотивация труда — интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;
- профессионализм и компетентность — образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;
- личностные качества и потенциальные возможности — высокая

степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как: 1) оценка кандидатов; 2) сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности; 3) сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

3. Подготовка кандидатов. Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников — важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для *профессиональной* подготовки могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией *три* вида программ.

1) *Общая программа* включает теоретическую подготовку — обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производимым. Форма контроля — сдача экзамена (зачетов).

2) *Специальная программа* предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам; решение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля — разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

3) *Индивидуальная программа* включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности. Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия. Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

Социально-психологическая подготовка

Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления предприятием (на новом уровне), детально познакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, принести в новом качестве в трудовой коллектив. Для многих большой проблемой становится изменение статуса (был коллегой, а стал начальником), поэтому кадровой службе необходимо продумывать процедуры адаптации и для «молодого» начальника, и для его «новых» подчиненных.

Более сложным является вхождение в коллектив сотрудника, принятого в организацию «со стороны» — через рекрутинговые агентства или по самостоятельному набору. Ему приходится адаптироваться по всей системе внутриорганизационных связей корпоративной культуры, и людям.

Для облегчения этих процессов наиболее серьезные компании вводят

специальные программы, ориентированные на подготовку резерва — самых перспективных в карьерном отношении специалистов. Далекое не все из них имели в прошлом опыт руководящей работы или специальную управленческую подготовку.

Новички проходят ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях компании, специализированные управленческие тренинга. Весьма эффективны в таких ситуациях и тренинга на командообразование — они помогают более быстрому взаимному приспособлению нового начальника и имеющегося коллектива. Одновременно решаются и проблемы большего сплочения коллектива подразделения и повышения эффективности его работы.

Эффективное распределение обязанностей.

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

Эффективное распределение обязанностей зависит от трех основных факторов: четкая постановка задач, доверие и контроль. Большая часть описания и анализа работы содержат в себе ясную постановку задач. Наиболее приемлемым описанием работы часто становится исчерпывающий список всех целей, которые необходимо достигнуть. Фактически описание и анализ работы, а также описание должности — результат эффективного анализа потребности в различных или конкретных видах деятельности. Цель такого анализа — обеспечить эффективность и исключить возможность перегрузки постановкой четко сформулированных задач. Имея перед собой набор четко сформулированных задач и целей для каждого вида деятельности, руководитель в состоянии контролировать организацию в ключевых областях. При этом нет необходимости в личном ежедневном контроле и участии, то есть, возникает возможность контролировать результаты того, что делают работники, а не то, как они это делают. Сменив ежедневный контроль на наблюдение, производимое один или два раза в

неделю, руководитель сможет лучше контролировать свое собственное время, высвобождая себя для стратегического планирования. Но вся эта система должна строиться на доверии, на уверенности, что люди, получившие власть и влияние в ходе правильного распределения обязанностей и ответственности между сотрудниками, способны справиться. В этом заключается главная цель процесса делегирования полномочий, который способствует мотивированию персонала, ориентируя его на постоянное развитие.

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

Делегирование полномочий высвобождает время руководителя, улучшает процесс принятия решений, ускоряя его, так как нередко люди на местах лучше знают ситуацию, что исключает необходимость участия верхних уровней. Этот процесс развивает подчиненных, повышает заинтересованность сотрудников в стремлении повыситься в должности, улучшает взаимоотношения руководства и подчиненных.

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

Определяется цель

Определяется, кто будет нести ответственность за выполнение этой цели

Определяется, какая власть потребуется данному человеку, и как она будет устанавливаться

Определяется, когда этот человек должен отчитываться, перед кем, а также в какой форме

Определяется, сколько денег он может тратить, не имея разрешения

Определяется, к кому он может обращаться за помощью

Определяется, какие приказы он может издавать и кому

Определяется, какую дисциплинарную власть имеет при делегировании

Определяется продолжительность полномочий

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

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

Руководитель выбрал нужного человека

Руководитель не раздумывает, что выбранный им человек решит данный вопрос лучше него, внося вклад в общую задачу

Руководитель уведомляет выбранного человека о назначении

Руководитель информирует и согласует сроки выполнения задания

Выбранный человек имеет возможность руководить, развивать уверенность в своих подчиненных.

Выбранному человеку предоставляется свобода действий

На выбранного человека возлагается ответственность

Исполнение выбранным человеком своих обязанностей планируется так, чтобы возможная ошибка не вызвала последствий

Учитываются недостатки выбранного человека

Руководитель постоянно пересматривает позиции делегирования

При делегировании полномочий часто возникают проблемы следующего характера:

нежелание руководящего работника расставаться хотя бы с частью власти, так как передача некоторых прав и полномочий подчиненному означает передачу части собственной власти

недоверие по отношению к подчиненным

ощущение незаменимости со стороны руководителя

передаются права и полномочия, но вся ответственность за исполнение может быть оставлена за лицом, которое осуществило передачу этих прав и полномочий, то есть за руководителем

вместо передачи прав и полномочий нередко передаются обязанности или происходит освобождение от рутинной работы или делегирование дубликата работы

При делегировании также возможны следующие ошибки:

чрезмерная передача прав и полномочий, которые приходится возвращать

передача ответственности без свободы действий

передача ответственности до принятия решения о назначении

передача прав и полномочий до предварительной проверки человека, что приводит, как правило, к неудаче

передача полномочий, а затем – частая проверка человека

частая критика, которая приводит к тому, что человек вынужден за решениями обращаться к старшему по должности

предоставление недостаточного объема информации со стороны руководителя

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

Вопросы для самоконтроля:

- Охарактеризуйте социальные ресурсы какой-либо конкретной социальной организации.

- Разработайте модель оценки результативности деятельности сотрудника социальной организации (по выбору), выделив следующие обязательные компоненты: критерии и показатели результативности, методы оценки, периодичность оценки.
- В чем сходство и различия между оценкой персонала и аттестацией?
- В чем сложности осуществления аттестации в социальной сфере?

Литература:

1. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. — М.: Вершина, 2004.
2. Удальцова М.В., Аверченко Л.К. Социология и психология управления: Учеб. пособие. — Ростов-на-Дону: «Феникс», 2001. — 320с.
3. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / Чемяков В.П. — М.: Вершина, 2007. — 208с.

Тема 7. Организация и стимулирование труда сотрудников социальных служб и организаций

План лекции:

1. Потребности и мотивы трудовой деятельности.
2. Концепции мотивации трудовой деятельности.
3. Оптимизация работы персонала: задачи и принципы.

Потребности и мотивы трудовой деятельности. Классификации потребностей. Мотивационная структура личности и возможности влияния на нее. Экономические и неэкономические стимулы. Содержательный подход к мотивации трудового поведения персонала: концепция иерархии потребностей А.Маслоу, концепция приобретенных потребностей Д.Мак-Клелланда, концепция ERG К.Альдерфера, двухфакторная модель Ф.Герцберга. Процессный подход к мотивации персонала: теория ожиданий В.Врума, теория справедливости Дж.Адамса, теория постановки целей Э.Лока, теория партисипативного управления, теория подкрепления В.Скинера.

Содержательные аспекты мотивации: моральный, информационно-познавательный, материальный, организационный, организационно-управленческий, социально-психологический.

Специфика профессиональной деятельности социальных работников и системы мотивации. Формы и методы мотивации социальных работников. Мотивы и их основные виды. Типы мотивированных работников. Основные формы мотивации. Стимулы и их основные формы. Принципы стимулирования труда. Системы оплаты труда персонала. Схема оплаты труда менеджеров и руководителей высшего звена. Поощрения для высококвалифицированных специалистов и профессионалов. Поощрения в масштабе всей организации.

Оптимизация работы персонала: задачи и принципы. Организация рабочего места сотрудника. Условия труда: понятие, разновидности, категоризация. Аттестация рабочих мест. Безопасность служащих. Политика в области техники безопасности. Управление процессом соблюдения правил техники безопасности. Контроль за соблюдением правил техники безопасности.

Текучесть кадров: понятие, факторы и возможности управления. Рационализация персонала: понятие, принципы и методы. Высвобождение персонала: принципы и технология.

Права сотрудников. Отношения с профсоюзами. Коллективный договор и коллективное соглашение. Управление дисциплиной и жалобами.

1. Люди трудятся в конечном счете для того, чтобы удовлетворить свои потребности (под потребностью понимается нужда в чем-либо, вызывающая у человека состояние дискомфорта).

Потребности могут быть **естественными** (в пище, воде и т. п.), и **социальными** (в признании, славе); **врожденными** (в общении) и **приобретенными** (в обучении); **первичными** (в факторах, обеспечивающих выживаемость) и **вторичными** (в условиях развития личности);

материальными и нематериальными.

Однако наличия одних потребностей еще недостаточно, чтобы человек проявил свою активность. Помимо них активную деятельность людей обуславливают следующие факторы:

1) мотивы, под которыми понимаются осознанные или неосознанные внутренние побуждения к действиям, направленным на удовлетворение этих потребностей.

Речь может идти, например, о стремлении человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот, избежать такого обладания; получать удовлетворение от чего-то уже имеющегося у него, что он желает сохранить, или избежать неудобств, которые приносит обладание им.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его индивидуальную **мотивационную структуру**, обусловленную уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, ценностями и пр. Такая структура достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию, например в процессе воспитания.

Для успешного руководства людьми каждый руководитель должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят, к чему стремятся его подчиненные. Исходя из этого, он либо изменяет мотивационную структуру их поведения, развивая желательные мотивы и ослабляя нежелательные, либо осуществляет прямое воздействие на поведение.

Необходимо отметить, что между применением стимулов и конечным результатом деятельности человека нет однозначной связи, ибо здесь вмешивается много случайных или субъективных факторов, таких, например, как способности, настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние третьих лиц;

2) притязания, то есть желаемый уровень удовлетворения потребностей. Одни, например, стремятся стать миллионерами; другие довольствуются малыми деньгами;

3) ожидания (оценка личностью вероятности наступления события, конкретизирующая ее притязания применительно к ситуации), предположения о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия;

4) установки, отражающие собой предрасположенность, готовность человека к тем или иным действиям в конкретной ситуации;

5) оценки степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей;

6) стимулы - блага, с помощью которых человек может удовлетворить свои потребности. Стимулы действуют не сами по себе, а предварительно подвергаются сознательной оценке (они могут и не повлиять на поведение, если потребуют нереальных действий).

Добиться от людей желаемого поведения можно двумя путями: подобрать человека с заданным уровнем внутренних установок или воспользоваться внешней мотивацией с помощью стимулов.

По **содержанию** стимулы бывают экономическими и неэкономическими.

Суть **экономических стимулов** состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние.

Экономические стимулы связаны с теми потребностями, которые удовлетворяются с помощью благ и услуг, имеющих цену. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

В то же время возможности экономических стимулов ограничены, поэтому принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать. Ему противостоят:

1) стремление к благотворительности;

2) безразличие по отношению к материальным благам, в частности деньгам;

3) невозможность достижения с их помощью многих целей, ради которых люди, наоборот, часто жертвуют материальной выгодой (многие отказывались от богатств и удалялись в монастырь);

4) иррациональность поведения человека;

5) психологические факторы (например, неприятие риска);

6) эффект насыщения потребностей (даже престижные блага мотивируют лишь до определенных пределов, а потом приедаются).

Установлено, что при изменении абсолютной величины вознаграждения уровень притязаний индивида изменяется не линейно. Сначала он повышается, ибо в первую очередь оценивается неполученный доход, возможность заработать который имелась. По мере повышения вознаграждения индивид начинает обращать внимание на получаемый доход, достаточная величина которого его притязания ослабляет.

Неэкономические стимулы делятся на организационные (создание благоприятных условий труда, здоровый климат в коллективе, высокие цели и пр.) и моральные (награждение премиями, подарками, выражение публичной или личной благодарности).

Теоретические концепции мотивации трудового поведения человека.

Содержательный подход к мотивации объединяет группу концепций, утверждающих, что основной причиной деятельности людей является стремление удовлетворять потребности.

1. Концепция иерархии потребностей А. Маслоу выделяет пять уровней потребностей:

- *физиологические* (в пище, жилье, отдыхе и пр.), удовлетворение которых с помощью минимальной заработной платы и сносных условий труда обеспечивает человеку элементарное выживание;

- *потребности в безопасности и уверенности в будущем*, удовлетворяемые с помощью заработной платы, превышающей

минимальный уровень (это позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд), а также работы в организации, предоставляющей сотрудникам социальные гарантии;

потребности в поддержке со стороны окружающих, принадлежности к той или иной общности людей (для их удовлетворения необходимо участие в совместной работе, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей);

- **потребности в самоутверждении**, признании со стороны, удовлетворяемые путем завоевания авторитета, известности, получения публичного одобрения; **потребности в самовыражении и реализации своих потенциальных возможностей** (причем независимо от внешнего признания). Для их удовлетворения человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения стоящих перед ним задач.

Маслоу считал, что потребности высших уровней не могут активизировать людей, пока не будут удовлетворены их первичные потребности (первых двух уровней); чем выше уровень потребностей, тем для меньшего числа людей они являются мотивами к активной деятельности; неудовлетворенные потребности стимулируют работников, а удовлетворенные перестают воздействовать, поэтому их место занимают другие неудовлетворенные потребности.

2. Концепция приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда в качестве стимулирующих выделяет:

- потребности **в успехе** как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде;

- потребности **в причастности**, которые реализуются через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки;

- потребности **во власти** (административной, авторитета, таланта и т. п.), состоящей в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на

себя ответственность за их действия.

3. Концепция ERG К. Альдерфера выделяет в качестве стимулов:

- **потребности существования** (примерно соответствуют двум нижним уровням потребностей по Маслоу);

- **потребности связи**, нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третий, а также частично второй и четвертый уровни;

- **потребности роста**, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним потребностям из концепции Маслоу.

4. Двухфакторная модель Ф. Герцберга исходит из того, что мотивирует не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Последние разделены на две группы: мотивационные (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и пр.) и «гигиенические», связанные с условиями труда (в зарплате, вознаграждении, состоянии внутренней среды и т. п.).

В результате исследований Герцберг сделал следующие практические выводы:

- возможность удовлетворения мотивационных потребностей стимулирует рост результативности труда, но отсутствие такой возможности людей не расхолаживает;

- недостаточное удовлетворение «гигиенических» потребностей снижает стимулы к труду, но удовлетворение еще не означает появления активности;

- поскольку «гигиенические» факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление чувства неудовлетворенности, для стимулирования трудовых усилий необходимо включение мотивационных факторов;

- между степенью удовлетворения отдельных потребностей и общим состоянием удовлетворенности или неудовлетворенности не всегда имеет

место однозначная зависимость, так как недостаточное удовлетворение одних потребностей может компенсироваться избыточным удовлетворением других.

Как показала практика, слабость содержательных концепций мотивации состоит в том, что они не учитывают субъективные моменты, влияющие на поведение человека: оценку им ситуации, собственных возможностей, справедливости вознаграждения и пр.

В соответствии с процессным подходом в качестве мотивов человеческой деятельности выступают не только потребности, но и ожидания относительно возможности их удовлетворения, выполнения требуемой работы, ее справедливой оценки и пр. В его рамках выделяются следующие основные теории:

1) *теория ожидания В. Врума*, в соответствии с которой помимо потребностей человеком движет надежда на то, что он:

сможет справиться с поставленной задачей; его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден; предполагаемое вознаграждение будет соответствовать ожиданиям.

Количественная оценка степени заинтересованности человека определенной деятельности интегрирует в себе оценки вероятности наступления перечисленных событий;

2) *теория справедливости Дж. Адамса*, которая утверждает, что на мотивацию человека влияет оценка справедливости вознаграждения результатов его деятельности по сравнению с затратами (в них включаются не только усилия по выполнению работы, стаж в организации, уровень квалификации, возраст, социальный статус и пр.), а также по сравнению с оценками и вознаграждением других людей, выполняющих аналогичные функции.

Если в результате человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, и вознаграждение справедливо, он чувствует себя удовлетворенным и будет соответственно работать.

Если же нарушения обнаруживаются, а тем более становятся хроническими, человек начинает «восстанавливать справедливость» путем выдвижения дополнительных требований, использования противоправных способов увеличения дохода; регулирования производительности; перехода в другое подразделение или увольнения. В то же время если людям переплачивают, свое поведение они менять не склонны.

Поэтому необходимо иметь четкие критерии вознаграждения, учитывающие психологию людей, открыто обсуждать спорные вопросы, связанные с ним, исключать какие бы то ни было тайны в отношении его величины, поддерживать благоприятный морально-психологический климат в коллективе;

3) теория постановки целей Э. Лока исходит из того, что люди в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы. Ее результативность во многом определяется приверженностью человека к целям, их ясностью, приемлемостью, справедливостью оценок;

4) теория Портера и Лоулера считает, что на поведение человека воздействуют пять переменных: усилия, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворенности. Человек оценивает вероятность выполнения поставленной задачи и получения за это вознаграждения, его привлекательность для себя. Это определяет его готовность выполнять работу и прикладывать определенные трудовые усилия (на них влияют также свойства личности работника, отношение его к своим обязанностям).

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутреннее вознаграждение (удовлетворенность от выполненной работы, уверенность в себе, самоуважение), а также внешнее (премия, продвижение с учетом возможностей организации).

Полученное вознаграждение оценивается с точки зрения справедливости и с учетом внутренней удовлетворенности от проделанной работы

определяет степень общей удовлетворенности работника, формирующую его будущие ожидания.

7) теория подкрепления (усиления мотивации) В. Скиннера утверждает, что поведение человека обусловлено последствиями действий в схожей ситуации в прошлом (положительными, отрицательными, нейтральными). Стремясь избежать наказания или заслужить поощрение, он сохраняет поведение или изменяет его в требуемую сторону.

С этой целью предлагаются такие способы воздействия на людей, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание.

Суть **положительного подкрепления** состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность.

При отрицательном подкреплении поощряется отсутствие действий с негативной направленностью, например прогулов. Но оно может вызвать не только желательные, но и непредсказуемые и негативные реакции, положительное же подкрепление - только желательные.

Гашение - это отсутствие подкрепления действий, их игнорирование, в результате чего они сами по себе затухают.

Наконец, **наказанием** является прямое воздействие с целью изменения поведения, направленное на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем. Оно может иметь вид материального взыскания (штрафы), психологической изоляции работника, создания атмосферы нетерпимости, понижения в должности и т. п.

Выделяют следующие разновидности подкрепления:

- **непрерывное подкрепление** предполагает, что оно следует за каждым действием;

- **перемежающееся подкрепление** состоит в том, что стимул следует не за всеми результатами, а через строго определенное их число;

- **подкрепление с фиксированным интервалом** предполагает, что стимулирование происходит за первым результатом по истечении определенного времени;

- *подкрепление с переменным интервалом* предполагает, что стимул следует за первым результатом по истечении случайного отрезка времени. За ним следует сильная, постоянная, устойчивая к гашению реакция;

- *подкрепление авансом*, обязывающее человека работать лучше.

Видение человека, как объекта управления

Образ, видение работника, как объекта управления, определяет применяемую систему управления человеческими ресурсами в организациях. В западном менеджменте существуют следующие подходы к описанию модели человека в процессе труда:

1. **"Человек экономический"**. Модель характеризуется предположением, что основным стимулом для любого работника является высокий заработок (возможность удовлетворять материальные потребности). Недостатком концепции должно быть признано то, что вся совокупность работников организации рассматривается как однородная масса, без выделения специфики категорий. Материальные стимулы играют наиболее важную роль на уровне исполнителей. Для руководителей и специалистов решающее значение приобретают другие мотивы.

2. **"Человек потребляющий"**. Предполагается, что основными мотивами к труду являются стремление к самовыражению, статусу и власти. Недостатком является отсутствие конкретизации понятий, абстрактность концепции.

3. **"Человек иерархический"**. Согласно этой модели для работников важными являются свобода индивидуального выбора и самоопределение в социуме. Продвижение по карьерной лестнице создает иллюзию роста возможностей, хотя на самом деле большая ответственность лишает человека свободы. Возникает необходимость обращать внимание при управлении на создание возможностей для персонала реализовать себя на любой ступени организационной иерархии.

4. "**Человек профессиональный**". Основными стимулами являются причастность к делам фирмы, признание достижений работника, участие в принятии решений, стремление к расширению круга своей ответственности.

5. "**Человек корпоративный**". Предполагается, что работники должны влиться в организационный механизм фирмы, нормы которой формируют поведение работника. На практике эта идеология характерна для японского менеджмента. Работодатель, согласно концепции, имеет дело не с рабочими руками, не с отдельным сотрудником, а с человеком, как частью организационного механизма, представляющего собой группу или организацию, нормы которого (механизма) оказывают влияние на его поведения.

Заработная плата — элемент дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда; основным элементом заработной платы является ставка заработной платы (рыночная цена единицы труда). Однако размер ставки не учитывает индивидуальных различий в способностях работников, их физической силе и выносливости, усердии, добросовестности и т. п., которые оказывают безусловное влияние на результаты труда. По этой причине в структуре заработной платы выделяется еще один элемент — *переменная часть*, отражающая указанные различия в индивидуальных результатах трудовой деятельности (премии, надбавки, доплаты и т. п.).

На размер ставки заработной платы влияет ряд как рыночных, так и внерыночных факторов.

К рыночным факторам относятся: изменение спроса и предложения на рынке товаров и услуг, при производстве которых используется данный труд; полезность ресурса для работодателя, эластичность спроса на труд по цене; взаимозаменяемость ресурсов; изменение цен на потребительские товары и услуги.

К внерыночным факторам относятся меры государственного регулирования, связанные с установлением минимума заработной платы,

индексация заработной платы в связи с инфляционным ростом цен на потребительские товары и услуги и др.

Помимо этого на уровень и условия оплаты труда воздействует механизм договорного регулирования. Это касается всех уровней заключения трудовых соглашений между государством, работодателями и профсоюзами работников.

Сущность заработной платы проявляется в функциях, которые она выполняет в различных фазах производства, распределения, обмена и потребления. Это воспроизводственная, стимулирующая, распределительная и ресурсо-разместительная функции.

2. Под организацией заработной платы понимается ее построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты, а также совокупность составных элементов (нормирование труда, тарифная система, премии, доплаты, надбавки).

Общая последовательность работы по организации заработной платы состоит из решения задач, объединенных в три блока:

- выбор форм оплаты труда;
- выбор способа формирования основной заработной платы;
- выбор системы поощрений.

Формы оплаты труда, применяемые на отечественных предприятиях, можно разделить на:

а) повременная форма оплаты труда в зависимости от количества отработанного времени (виды — простая повременная и премиальная повременная оплата, предусматривающая при качественных результатах премии в размере 20—40 % от оклада);

б) сдельная форма оплаты в зависимости от объемов выполненных работ, включающая ряд видов: прямая сдельная, косвенная сдельная, премиальная сдельная, прогрессивная и аккордная.

Следует различать номинальный и реальный доход работника

Номинальный доход равен общей сумме денег, полученных работником за свой труд, измеряется в руб. / мес. Реальный доход определяется тем количеством товаров и услуг, которые может приобрести человек на свою номинальную зарплату при действующих рыночных ценах на товары и услуги.

В работе по организации заработной платы весьма важным является выбор способа формирования основной заработной платы. Эти способы обычно базируются на *Единой тарифной сетке* либо на *бестарифной системе* оплаты труда.

Исходя из сказанного выше можно определить основные принципы организации заработной платы:

- дифференциация ее уровня в зависимости от качества, величины и эффективности трудового вклада, условий труда, природно-климатических условий и других особенностей регионов;
- повышение заработной платы с ростом эффективности производства и ее индексации с инфляционным ростом цен;
- обеспечение оптимальности воспроизводственных пропорций в распределении дохода организации на цели потребления и накопления;
- сочетание самостоятельности организации с государственным регулированием заработной платы, в пределах установленной законодательством компенсации государства.

Социально-экономическая защита (поддержка) работников организации осуществляется как на уровне государства, так и на уровне трудового коллектива. Социально-экономическую защиту составляют мероприятия по социальному страхованию и соблюдению других социальных гарантий, установленных законодательством Российской Федерации, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами.

В Российской Федерации эти меры, в частности, предусматривают:

- гарантирование минимального размера оплаты труда и тарифной ставки (оклада);

- нормальную продолжительность рабочего времени (40 часов в неделю) и сокращенную для ряда категорий работников, компенсации за работу в выходные и праздничные дни и в других случаях, предусмотренных законодательством;
- отчисления в пенсионный фонд и другие внебюджетные-фонды социального страхования;
- ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью не менее 28 рабочих дней;
- возмещение вреда здоровью в связи с исполнением трудовых обязанностей;
- гарантии и компенсации при направлении в командировки, при совмещении работы с обучением и в других случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

Денежные выплаты, как правило, производятся за счет работодателя.

Система социальной защиты должна обеспечить поддержку работнику на случай утраты им трудоспособности, безработицы, придать ему уверенность в надежной защищенности своих трудовых прав и привилегий.

2. Практика работы малого и среднего бизнеса последних лет показывает, что мощным резервом повышения эффективности труда являются человеческие взаимоотношения в коллективе, нормальный (здоровый) социально-психологический климат.

Психологическая поддержка персонала сводится к воздействию со стороны руководителей на многие факторы, которые влияют на формирование позитивного социально-психологического климата в коллективе. Среди них безболезненная процедура адаптации нового работника, создание благоприятных условий для мотивации персонала, общения работников, их межличностных и групповых связей. Персонал, каждый работник при этом должен рассматриваться не в качестве орудия для достижения целей, а как личность, требующая к себе бережного отношения и индивидуального подхода. Методы психологической поддержки в идеале

должны исключать манипулирование психологическими приемами, культивировать прямые и честные отношения в системе руководитель—подчиненный.

Перечислим некоторые критерии психологической поддержки персонала:

- персонал, каждый работник, по возможности, должен испытывать радость от работы, от успешного решения поставленной задачи;
- каждому работнику, малой группе должна быть предоставлена возможность оценить свою значимость в трудовом коллективе;
- эффективно, творчески действующий работник должен быть материально и морально поощрен. Поощрение положительной инициативы — обязательно;
- любое сколько-нибудь серьезное изменение в организации, оплате и т. п. труда персонала должно осуществляться при непосредственном участии работников, начиная с момента принятия решения;
- персонал должен иметь свободный доступ ко всей необходимой информации, связанной с работой;
- работник должен быть обеспечен защитой персональных данных (в части политических, религиозных и иных убеждений);
- каждый работник должен быть уверен в отношении справедливости получаемого им материального и морального вознаграждения (прежде всего, в сравнении с другими работниками);
- каждому работнику должна быть обеспечена дополнительная профессиональная-подготовка и повышение квалификации в связи с возможными новыми требованиями;
- в организации должна быть организована и проводиться работа по прогнозированию и предупреждению межличностных, межгрупповых конфликтов и конфликтов между личностью и коллективом;
- в коллективе должна быть обеспечена атмосфера равенства между всеми работниками организации. Позитивный характер психологической

поддержки персонала требует от руководства всех уровней осознания необходимости перехода от узкоспециальной административной деятельности к управлению, что в свою очередь требует от руководителей соответствующей подготовки в области психологии и социологии управления.

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.

Подготовка к проведению оценки рабочих мест

Оценка рабочих мест может быть эффективна в случае ее регулярного осуществления, так как именно в этом случае появляется возможность мониторинга трудового процесса и снимается проблема экстраординарности самих процедур оценки. Поэтому целесообразно составлять *план оценки*

рабочих мест и проводить эту работу регулярно.

Подготовка к проведению оценки рабочих мест должна дать возможность получить нормативные документы, в соответствии с которыми реализуется та или иная деятельность, списки персонала, ее осуществляющего, прогноз изменения содержания данной работы.

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.

Вопросы для самоконтроля:

- Какие стимулы, по Вашему мнению, наиболее эффективны по отношению к сотрудникам социальных служб?

- Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника» (применительно к социальным службам и организациям).
- В чём состоит суть теории ожидания? В чём состоит её отличие от теории справедливости. Выделите преимущества и недостатки этой теории.
- Приведите примеры первичных и вторичных потребностей людей.

Литература:

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 1998. — 496 с.
2. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М., 2001.
3. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. — М.: Вершина, 2004.
4. Удальцова М.В., Аверченко Л.К. Социология и психология управления: Учеб. пособие. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2001. – 320с.
5. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / Чемяков В.П. – М.: Вершина, 2007. – 208с.

Тема 8. Технологии развития персонала социальных служб и организаций

План лекции:

1. Развитие персонала: основные понятия
2. Организационное обучение – основная технология развития персонала
3. Карьера как элемент системы развития персонала в социальной организации.
4. Повышение профессионального мастерства управленцев.

Развитие персонала: основные понятия.

Развитие персонала организации представляет собой комплекс мер, направленных на выработку профессиональных навыков и умений у сотрудников в соответствии с определенными профессиональными потребностями; постановку сложных профессиональных задач; создание ситуаций, способствующих развитию управленческих качеств сотрудников; предоставление сотрудникам возможности принимать на себя большую ответственность; стимулирование творчества работников.

Развитие персонала организации необходимо в следующих случаях:

- адаптация к изменениям среды
- увеличение объемов производства и улучшение качества услуг
- повышение удовлетворенности трудом сотрудников организации
- потребность в улучшении качества принимаемых управленческих решений.

Благодаря эффективной системе развития персонала сотрудники могут развиваться, снижается текучесть кадров, повышается качество услуг, улучшается психологический климат в коллективе, происходит профилактика эмоционального выгорания сотрудников, формируются и закрепляются организационные ценности в коллективе.

Как правило, руководство организации начинает задумываться о

необходимости заняться развитием персонала, только когда возникают проблемы в управлении коллективом, когда наблюдаются трудности в работе и увеличивается отток специалистов из организации. Как показывает практика, наибольший интерес к проблемам управления кадрами и, в частности, развития персонала организации обнаруживается в период трансформации организации. В этот период осуществляются кадровые перестановки, создаются новые подразделения и отделы управления, существующие подразделения реорганизовываются или ликвидируются, меняется структура, как самой организации, так и структура управления этой организацией.

Для разработки стратегии и системы управления развитием персонала социальной организации необходимо:

- определить стратегические цели организации, которые являются предпосылкой для планирования развития персонала на ближайшие годы;
- сформировать общую стратегию развития организации, позволяющую провести оценку, анализ и выбор необходимой системы воздействий на персонал для ее успешной реализации на практике;
- провести оценку персонала для выяснения текущих способностей и возможностей сотрудников организации;
- прояснить цели и задачи, стоящие перед сотрудниками;
- установить динамики требований к персоналу организации.

Под требованиями к персоналу в данном случае понимаются, прежде всего, деловые качества, а также те особенности в работе, которые диктует конкретная должность (образование и его профиль, возраст, стаж работы).

Перед принятием решения о необходимости развития персонала организации, проводится ряд мероприятий:

- Анализ потребности в обучении и развитии
- Подсчет затрат и выгод от инвестиций в развитие сотрудников
- Анализ эффективности существующего стиля управления организацией

- Оценка системы мотивации персонала
- Анализ привлекательности компании как работодателя

Результатами развития персонала организации являются:

- Работоспособная команда специалистов (в процессе обучения и развития сотрудники повышают свою квалификацию, используя ее потом на своих рабочих местах, сотрудники включены в деятельность по применению инноваций, повышается их восприимчивость и открытость к изменениям)

- Высокая приверженность делу сотрудников, их лояльность и патриотизм компании (сотрудники, вовлеченные в программы развития персонала, проявляют к компании большую лояльность и преданность)

- Кадровый резерв компании

- Эффективная система мотивации персонала (участвуя в развивающих программах, сотрудники получают четкие ориентиры в своей деятельности, работают в рамках, поставленных задач, что дает им уверенность в своих силах и стимул к работе. Сам по себе процесс развития персонала является сильным мотивом в его деятельности, дает персоналу осознание своей востребованности и полезности в компании)

- Система сохранения интеллектуальных знаний и инноваций компании (в условиях бурного роста и внедрения новых технологий становится актуальным развитие персонала на опережение)

- Алгоритм планирования и контроля развития служебной карьеры сотрудников

- Высокий уровень качества управления

- Методика оценки эффективности вложений в персонал

- Привлекательный имидж компании-работодателя

- Система мониторинга кадров предприятия (выявляются наиболее активных сотрудников, на которых можно в дальнейшем опираться в процессе внедрения изменений)

- Преимущества перед конкурентами (обученный персонал, во-первых, сам по себе является капиталом организации, во-вторых, с

высококвалифицированным персоналом социальная организация повышает свои возможности в решении социальных проблем)

- Командный дух и потенциал команды (участие сотрудников в программах развития персонала развивает навыки командной работы и сплачивает сотрудников вокруг новых задач)

- Разрешение проблемных ситуаций (в любой организации есть вопросы и ситуации, которые надо бы решить, но на них не хватает времени. В ходе программ есть возможность отойти от повседневности, разобраться в накопившихся вопросах и принять нужные решения).

Возможна ситуация, когда времени для разработки стратегии развития недостаточно. В этом случае можно воспользоваться предельно упрощенной группировкой трудовых коллективов с точки зрения «степени их инновационности». Можно представить себе линейную шкалу (отрезок), в левой части которой отмечается трудовой коллектив с наиболее рутинным характером деятельности, а в правой - коллектив инновационного типа, активно реагирующий на изменения внешней среды путем принятия нестандартных, творческих решений. Внутренним точкам шкалы будут соответствовать иные промежуточные варианты.

Характерными с этой точки зрения являются три основных типа трудовых коллективов.

«Раннеиндустриальный», характеризующийся дисциплинарным механизмом реализации, нацеленностью на кооперацию усилий работников, осуществляемый иерархическим (линейным) руководителем.

«Технократический», характеризующийся административно-экономическим механизмом, нацеленным на обеспечение функционирования социотехнических систем и осуществляемый линейно-функциональным иерархическим руководителем с помощью сочетания экономических, административных и мотивационных методов. Для социотехнических систем, к которым относится большинство производственных подразделений

организации, решающее значение имеет правильная организация не только межличностных, но и человеко-машинных, эргономических взаимодействий.

«*Инновационный*» тип трудового коллектива, характеризующийся состязательностью работников во главе с руководителем-лидером. Усилия руководителя направлены на обеспечение трех основных составляющих данного типа управления:

- взаимодействия работников и групп в повседневном трудовом процессе;
- активизации их творческого, личностного и организационного потенциала;
- интеграции усилий работников, микроколлективов, ориентации персонала на реализацию целей организации и достижение конечного результата.

Некоторые традиционные способы внедрения системы развития персонала в организацию: 1. Создание организационно оформленных рабочих групп, бригад → Деиндивидуализация управления Управление бригадами «Бригадная» оплата труда → Укрепление внутригрупповых отношений. Ослабление межгрупповых связей. Чрезмерная концентрация внимания и интересов на внутригрупповых отношениях; 2. Создание «производственных пар» → Бинарное управление → Укрепление взаимодействия между отдельными работниками Возможно ослабление групповых связей; 3. Создание временных неформальных групп Стимулирование принятия групповых заданий и обязательств → Функциональное управление → Укрепление группового взаимодействия. Возможны противоречия между внутригрупповыми и иерархическими отношениями

Одной из важнейших целей процесса развития персонала является активизация творческого начала работников, пробуждение в них вкуса и интереса к инновационной деятельности, как на инициативных началах, так и в порядке выполнения своих должностных обязанностей. Принципы и

методы формирования условий для новаторской деятельности работников социальной организации:

1. Создание благоприятного социально-психологического климата в организации → Доверие к работнику. Допустимость поисковых ошибок → Более импульсивное поведение. Рост творческой активности. Укрепление веры в себя. Возможно ухудшение управляемости работников;

2. Создание системы внутрифирменных коммуникаций → Свободный обмен информацией. Открытая стратегия руководства → Эффект от взаимодействия идей. Интеллектуальная подвижность. В некоторых случаях - боязнь генерации собственных идей;

3. Формирование системы целеполагания → Инициативное формулирование целей. Инициативная самооценка. Вознаграждение за принятие дополнительного риска → Разделение ответственности и совместное выдвижение новых идей. Снижение конформизма. Возможно нарушение единства целей организации и отдельных работников;

4. Реформирование механизмов контроля → Допущение самоконтроля. Увязка индивидуального контроля с деятельностью организации в целом → Приоритет разнообразия и творчества над однообразием и приспособленчеством. Расширение сферы творчества. Возможны функциональные конфликты.

Задачи управления развитием персонала, связанные с обеспечением интеграции усилий работников, заключаются в консолидации их интересов и интересов организации. Организационно-управленческие меры по реализации внутрифирменной интеграции персонала:

1. Создание системы делегирования работникам в органы, принимающие решения (наблюдательный совет и т. п.) → Участие большинства работников в подготовке, принятии и контроле за реализацией важнейших управленческих решений → Сближение интересов работников и руководителей Осознание целей организации Возможна незначительная дезорганизация производственной сферы;

2. Отказ от иерархичности управления и линейных руководителей → Убеждение вместо приказа. Приоритет действий по примеру лидера → Смягчение административных противоречий;

3. Создание системы стратегического планирования производственной организации → Координационно-целевое управление. Прозрачная информационная структура → Информированность работников о принципах и стратегии организации. Возможен рост издержек за счет затрат на информатизацию организации и работу по стратегическому планированию.

Успех любой организации зависит от способности сотрудников усваивать и использовать новые знания и навыки. В этих условиях система управления развитием персонала должна быть нацелена на подготовку работников к выполнению новых функций, занятию новых должностей.

Развитие персонала, расширение степени его участия в жизнедеятельности социальной организации важно для более успешного функционирования социальной службы в современных условиях.

Не случайно многие исследователи отмечают, что основная задача новой стратегии любой организации состоит в создании условий и стимулов для развития персонала, консолидации интересов и взаимного контроля деятельности всех участников управленческой деятельности.

Человеческий капитал для большинства российских предприятий - главное на сегодняшний день достояние. Создание и развитие работоспособного коллектива - основная задача современного руководителя (так понимают 68% руководителей первую дефиницию слова управление). А создание такого коллектива возможно только тогда, когда работники четко осознают и принимают цели и задачи организации, в разработке которых принимали непосредственное участие.

Неотъемлемым элементом развития персонала является мотивация сотрудников к самосовершенствованию, достижениям, развитию способностей, поощрение энтузиазма, энергичности, преданности делу у работников организации. Для стимулирования сотрудников к участию в

мероприятиях по развитию персонала организации необходимо учитывать 6 групп мотивов трудовой деятельности: широкая социальная мотивация (ориентация на интересы всего общества, понимание важности, значимости своего дела); мотивация группы (стремление внести вклад в достижение общегрупповых целей); мотивация аффилиации (желание принадлежать к конкретному коллективу); процессуальная мотивация (интерес к процессу труда по специальности); мотивация самоактуализации (стремление полнее выразить свои возможности и способности); материальная мотивация (потребность повышения своего уровня благосостояния). Процесс развития персонала организации, таким образом, непосредственно связан с формированием мотивации на развитие у сотрудников (сохранение должности, места работы, возможность повышения, получения новой должности, увеличение заработной платы, интерес к процессу обучения, установление контактов с другими участниками)

Организационное обучение – основная технология развития персонала

Одной из составляющих системы развития персонала является профессиональное обучение. Профессиональное обучение – это приобретение необходимых для успешного выполнения работы новых знаний и навыков в условиях высших или среднеспециальных учебных учреждений. Получение профессионального образования позволяет овладеть новой профессией, развить требуемые способности, овладеть новыми технологиями работы, поддержать квалификацию. Благодаря профессиональному обучению специалист легче включается в новые структуры (подразделения или должности). Результатами такого обучения будут: рост производительности, повышение ответственности исполнителей, снижение утомляемости работников, рационализация выполнения трудовых и управленческих функций.

В современном мире обучение становится непрерывным процессом, неотъемлемой частью жизни человека. Организации, безусловно, не могут оставаться в стороне от происходящих в стране и мире процессов и для того, чтобы быть конкурентноспособными, повышать уровень производства, привлекать новые кадры разрабатывают стратегии обучения персонала. Особенно это актуально для социальных служб в силу трансформации социальной сферы и поиска новых путей решения старых проблем.

Существует 3 концепции обучения квалифицированных кадров:

- Специализированное обучение, ориентированное на сегодняшний день или ближайшее будущее. Это обучение конкретным технологиям работы, приобретение знаний необходимых на определенном рабочем месте. Эффективно относительно непродолжительный отрезок времени.

- Многопрофильное обучение. Эффективно с экономической точки зрения, так как усиливает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Работник имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

- Обучение, ориентированное на личность. Цель – развитие личностных качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности.

Возрастание роли обучения в процессе организационного развития обусловлено следующими факторами:

- Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации. Успех на пути реализации важнейших стратегических целей организации во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен о содержании стратегических целей и насколько он подготовлен к работе по их достижению. Необходимость быстрых изменений структуры и принципов управления, повышения способности организации к выживанию в новых условиях вынуждает руководство все большего числа организаций переходить от краткосрочного планирования, к выработке долгосрочных стратегий организационного развития. Реализация этих стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки, как руководителей, так и рядового персонала. Обучение всех категорий работников призвано способствовать успешному достижению долгосрочных и краткосрочных организационных целей.

- Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации. Рано или поздно руководству любой организации неизбежно придется столкнуться с тем, что если не вкладывать деньги в повышение уровня знаний и навыков своих работников, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом будет все меньше.

Некоторые организации предпочитают нанимать квалифицированных работников со стороны, считая, что таким образом они экономят время и финансовые средства на обучении собственного персонала. Но при этом часто недооценивается тот широкий круг задач, которые могут быть решены в ходе обучения сотрудников. Кроме предоставления работникам необходимых знаний и развития у них навыков, требующихся для работы в

новых условиях, учеба призвана передавать важную информацию об организации, способствовать укреплению желательных образцов поведения и повышению степени приверженности персонала своей организации. Таким образом, обучение является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность формирования такой организационной культуры, которая будет способствовать успешному достижению организационных целей. Как показывает опыт, реализация в ходе обучения этих «дополнительных» задач не менее важна, чем комплекс задач, связанных с передачей слушателям знаний и развитием необходимых профессиональных навыков.

Современные подходы к управлению основываются на необходимости максимального раскрытия потенциала людей, работающих в организации, когда персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов, имеющихся в распоряжении организации.

Переход на работу в рыночных условиях, появление новых технологий, реорганизация социальной системы и смена поколений требуют решения всего комплекса вопросов, связанных с повышением квалификационного уровня работников, а также готовности использовать не только старые, испытанные, хорошо зарекомендовавшие себя в прошлом подходы и методы, но и принципиально новые методы обучения.

- Проведение организационных изменений невозможно без работы по обучению персонала. Та работа, которую ведут многие организации для повышения эффективности деятельности, невозможна без использования нового, современного оборудования, без внедрения более эффективных технологий, приемов работы и методов руководства. Технологические изменения и постановка новых организационных целей могут радикально менять содержание труда самых различных категорий работников – от высшего руководства до рядового персонала – а это требует дополнительных знаний, развития необходимых навыков и пересмотра старых подходов к

работе. В этих условиях обучение всех основных категорий работников становится совершенно необходимым. Обучение работников, кроме всего прочего, играет важную роль в донесении до персонала основного смысла и необходимости проводимых изменений, в разъяснении их сути и в том, чтобы добиться поддержки нововведений не только сверху, со стороны руководства, но и снизу, со стороны рядовых работников.

- Обучение персонала требует поддержки и заинтересованного участия первых лиц организации. Поддержка и сотрудничество со стороны высшего руководства за счет понимания того, что обучение может дать для организации, – это одна из приоритетных задач при организации обучения. Чем яснее руководство организации будет видеть цели обучения персонала, чем лучше будет понимать возможные выгоды, связанные с их достижением, тем выше будет его заинтересованность в активном решении всего комплекса вопросов в сфере обучения.

Обучение персонала представляет собой непрерывный процесс, включает в себя ряд взаимосвязанных стадий:

1. Определение потребности в обучении.

На этой стадии выявляется, какое именно обучение необходимо в организации – всех сотрудников, какого-то отдела или отдельного работника. Для определения потребности в обучении анализируются показатели работы, сравниваются результаты работы с показателями прошлых периодов, с другими компаниями, нормативными документами, должностными инструкциями работников, исследуется профессиональное мастерство специалистов, оцениваются результаты самооценки сотрудников. Выявление потребности в обучении находится в компетенции непосредственных руководителей (организации или отдела) и независимых экспертов.

Многие организации не увязывают повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения, призванного подготовить его к работе в новой должности, к решению нового круга задач.

Совершенно естественной является практика, когда руководитель, получающий повышение в должности, прежде чем приступить к работе на новом месте, проходит курс обучения, готовящий его к выполнению новых, более сложных и ответственных задач,

Потребность в обучении различных категорий персонала организации определяется как требованиями работы или интересами организации, так и индивидуальными характеристиками работников. На потребность в обучении, в приобретении новых знаний и развитии тех или иных профессиональных навыков оказывает влияние возраст, рабочий опыт, уровень способностей, особенности трудовой мотивации и другие факторы. Более полный учет различий в уровне подготовки участников обучения позволяет добиться снижения расходов организации и более рационального использования времени работников, проходящих обучение. Обучающиеся могут начинать обучение с разных ступеней (этапов) программы в зависимости от уровня их знаний и степени подготовленности к усвоению материала.

Для того, чтобы определить содержание и методы обучения, которые смогут помочь в достижении целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении может быть выявлена следующими методами:

- Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.);
- Регулярная оценка рабочих результатов (аттестация). В ходе регулярной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного сотрудника. К

примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе «профессиональные знания» показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении. После этого можно принимать решение о необходимости обучения и определении конкретной формы и содержания обучения.

- Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений и определение того, какой уровень квалификации и профессиональной подготовки персонала необходим для их успешной реализации. Каким должно быть обучение (содержание, используемые методы), которое позволит работникам достичь требуемого уровня квалификации и профессиональной подготовки?

- Наблюдение за работой персонала. Выявленное в результате наблюдения несоответствие работы персонала установленным стандартам и требованиям должностных инструкций может выступать индикатором потребности в проведении соответствующего обучения.

- Анализ источников проблем, мешающих эффективной работе. Если в организации есть проблемы, связанные с плохой работой, с браком, с нарушениями техники безопасности, с неоправданно большими потерями времени, то эта информация также может быть использована как при подготовке программ обучения, так и для обоснования заявки на обучение тех или иных категорий персонала.

- Изучение проблем, причина которых лежит в отсутствии у работников необходимых знаний и навыков. Эти проблемы отражают не только существующую потребность в обучении, но и то, каким образом результаты обучения могут быть использованы в повседневной практике работы организации.

- Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений.

- Предложения работников. Такие предложения можно собирать при помощи опросов или анкетирования работников.

- Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры. В процессе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры работников организации специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности разных категорий персонала в обучении.
- Выявление факторов, оказывающих влияние на работу персонала. Например, изменение стандартов или внедрение новых процедур и нового оборудования часто требует дополнительного обучения.

К сожалению, иногда происходит так, что организации проводят обучение своего персонала, не получая от этого той отдачи, на которую они рассчитывали. Это может быть обусловлено следующими причинами.

- Руководство может ошибочно считать, что имеющиеся производственные проблемы (низкое качество услуг, низкая производительность и т.п.) будут решены за счет обучения персонала, недооценивая значение таких факторов, как качество оборудования, совершенство используемых технологий, условия труда и др.
- В ходе обучения работники вынуждены изучать тот материал или обучаться таким навыкам, которыми они уже владеют.
- Неверный выбор программ обучения. Работников обучают по привычным или популярным в данное время программам независимо от того, соответствуют ли они потребностям организации, смогут ли работники после прохождения курса обучения более успешно выполнять свои профессиональные функции.
- Специалисты, занимающиеся обучением персонала, не анализируют эффективность проводимого обучения и не делают выводов из допущенных ранее ошибок.

Приведенные выше ошибки показывают необходимость крайне внимательного и требовательного отношения к этой проблеме.

2. Постановка конкретной цели обучения.

Исследователи выделяют 5 основных целей:

- Совершенствование результатов работы
- Совершенствование форм поведения
- Приобретение новых знаний
- Повышение удовлетворенности работой
- Изменение отношения к организации

В ходе обучения может быть достигнуто несколько целей, но всегда выбирается приоритетная цель. Правильно поставленная цель обучения помогает позже оценить эффективность результатов обучения.

3. Выбор методов обучения

Все исследователи сходятся во мнении, что методы обучения в организации делятся на две большие группы: с отрывом от производства и без отрыва от производства.

Внутриорганизационное обучение (без отрыва от производства) включает в себя следующие формы: наставничество, инструктаж, ассистирование, ротация кадров.

С отрывом от производства: лекция, кейс-стади, ролевая игра, брейнсторминг, деловая игра, групповая дискуссия.

Наставничество. Этот метод достаточно широко используют в России. Вообще, это самый естественный, хотя далеко не самый простой метод обучения и развития персонала. Под наставничеством понимают индивидуальное или коллективное шефство опытных рабочих над отдельными молодыми рабочими или их группами или форму воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников в организации, предполагающую передачу опыта наставника и прививание культуры труда и корпоративных ценностей новичку.

Привлекать наставников к обучению новичков можно разными способами, существует как нематериальная мотивация (звание лучшего

наставника, почет и уважение, авторитет в компании и т. п.) так и материальная (доплата за наставничество). Нематериальная мотивация во многом связана с тем, что руководство организации ищет людей, у которых природой заложены склонности к наставничеству, и заостряет внимание на этих людях, когда выстраивают системы наставничества в организациях. Одним из основных качеств, которыми должен обладать наставник, является желание передавать собственный опыт вновь принятым сотрудникам. Следовательно, наставник должен быть *лояльным* компании, знать предмет передачи, постоянно совершенствоваться и уметь *правильно* передавать свои знания. В этом ему помогают коммуникабельность, терпение, чувство юмора, открытость, ответственность, требовательность, чувство меры, уважение к стажеру, компетентность

В целом, понятно, что в функции руководителя в принципе входит наставничество, но многие специалисты в сфере развития персонала полагают, что коллега является более эффективным наставником, чем руководитель.

Наставничество – процесс, который необходимо контролировать, как и любой другой, даже если сотрудник является наставником, что называется «от Бога».

Наставничество отличается от других методов обучения тем, что обучение происходит на рабочем месте в рабочее время с постоянной поддержкой нового сотрудника более опытным и высококвалифицированным. Целью данного метода является минимизация периода адаптации вновь принятых сотрудников подразделений и (или) периода освоения новых технологий сотрудниками на рабочем месте, с помощью чего решаются следующие задачи:

- повышение качества подготовки и квалификации персонала;
- развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;
- предоставление новым сотрудникам возможности быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании;

- экономия времени руководителей подразделений на обучение новых работников;

- предоставление наставникам возможности карьерного роста, поощрение их за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией;

- снижение текучести кадров;

К характерным признакам наставничества относятся:

1) *гибкость*. Наставничество может осуществляться самыми разнообразными способами и в самых различных ситуациях. Необходимыми условиями являются время и наличие хотя бы двух человек;

2) *прикладной характер*. Наставничество имеет отношение к профессиональной деятельности и охватывает весь диапазон этой деятельности;

3) *индивидуальность*. Наставничество напрямую связано с потребностями и интересами личности;

4) *ориентация на людей*. Люди воспринимаются такими, какие они есть, со всеми их ценностями, мотивами, чувствами;

5) *наличие обратной связи*;

6) *высокий мотивационный потенциал*.

Преимуществами данного метода обучения являются выполнение должностных обязанностей наставником и обучаемым, выполнение плана работы (личного, подразделения, компании), получение рабочих навыков в короткое время.

В процессе наставничества выделяются 5 основных стадий обучения, которые можно описать следующим образом: «Я расскажу, а ты послушай»; «Я покажу, а ты посмотри»; «Сделаем вместе»; «Сделай сам, а я подскажу»; «Сделай сам и расскажи, что ты сделал».

Инструктаж сотрудников_

Инструктаж помогает сотруднику «влиться» в рабочий процесс, познакомиться со структурой организации. Выделяют несколько основных

видов инструктажа:

Вводный инструктаж проводится со всеми вновь принимаемыми на работу независимо от их образования, стажа работы по данной профессии или должности.

Первичный инструктаж на рабочем месте должен проводиться со всеми вновь принятыми на работу работниками, а также с работниками, которым поручается выполнение новой для них работы. Данный вид инструктажа проводится с каждым работником индивидуально с демонстрацией безопасных приемов труда.

Повторный инструктаж проводится с целью проверки и повышения уровня знаний работником правил и инструкций индивидуально или с группой работников одной профессии или бригады по программе инструктажа на рабочем месте. Данный вид инструктажа должны проходить все работающие не реже чем через 6 месяцев после проведения очередного инструктажа, за исключением тех работников, которые не связаны с использованием в их трудовой деятельности инструментов и оборудования. Внеплановый инструктаж проводится в случае изменения правил по охране труда, при изменении технологических процессов, замене оборудования и других изменениях, влияющих на безопасность и характер труда работников.

Целевой инструктаж необходимо проводить в случаях поручения работнику выполнения разовых работ, не связанных с прямыми трудовыми обязанностями работника по его основной специальности.

Первичный инструктаж на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой осуществляется непосредственным руководителем работ (мастером, начальником отдела, лаборатории и т. д.). Инструктаж на рабочем месте должен завершаться проверкой знаний инструктируемого посредством устного опроса или с помощью технических средств обучения, а также фактической проверкой приобретенных навыков безопасных приемов работы. Оценку знаний работников осуществляет тот же руководитель,

который проводил соответствующий инструктаж.

Ассистирование

Вид обучения, направленный на ознакомление работника с проблемами качественно иного порядка, более сложными и требующими не только теоретической подготовки, но и практических навыков. Ассистирование позволяет сотруднику взглянуть на новую для него деятельность изнутри и даже взять на себя определенную долю ответственности за выполнение поставленных задач.

Ротация кадров

Ротация персонала подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника. В целом интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Перемещать людей по «горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям.

Ротацию часто используют для обучения выпускников вузов, которые только начинают свою профессиональную карьеру. Ротацию кадров классифицируют по частоте (скорости) перемещений: годовая, месячная, ежедневная.

В зависимости от траектории движения ротацию делят на: 1) кольцевую, когда работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность; 2) безвозвратную, когда перемещение происходит без возврата на свою «стартовую» должность; 3) рокировку, при которой два работника одного уровня меняются местами.

По уровню специализации выделяют следующую ротацию кадров: по другой специальности; по смежной специальности; с изменением характера

работы, но по той же специальности; ротацию, когда характер работы особо не изменяется.

По целям кадровые ротации делятся на перемещения для: подготовки руководящих кадров; смены обстановки людей (когда человек занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на другом месте); предотвращения или разрешения конфликтов; подготовки специалистов как универсалов; обеспечения взаимозаменяемости людей в случае болезней, отпусков и т.п.; поиска работнику более подходящей должности при неудовлетворительности результатов в старой должности; повышения степени сплоченности работников организации, усиления коммуникаций между ними и т.д.

Некоторые авторы делят кадровую ротацию на межорганизационную (переход в другую организацию) и внутриорганизационную. При межорганизационной ротации нередко происходит возвращение в прежнюю организацию или орган управления, но на более высокую должность. Иногда под ротацией понимаются любые перемещения человека в течение всей трудовой жизни.

Незнакомый нам метод - *Shadowing*. Один из самых просто реализуемых и незатратных методов обучения и развития персонала. Этот метод предполагает, что к сотруднику прикрепляют «тень» (*shadow – тень (англ.)*). Это может быть выпускник вуза, мечтающий работать в этой компании, или человек, который проработал в компании какое-то время и хочет поменять отдел или занять интересную ему должность. Работодатель делает его «тенью» на один-два дня, чтобы посмотреть, сохранится ли мотивация этого человека, или нет. Как показывают исследования, проведенные в США, после shadowing 50% людей отказываются от своей мечты. Организации же очень широко используют этот метод, чтобы сократить затраты на подбор персонала, то есть на постоянную замену людей, которые уходят из-за того, что их ожидания не оправдались.

Но почему shadowing называется методом обучения и развития персонала? Когда к специалисту прикрепляют «тень», которая наблюдает за ним целый день, с распределением времени, умением расставлять приоритеты и принимать решения у него точно будет все в порядке. В западных компаниях люди часто сами проявляют инициативу на то, чтобы к ним приставили «тень», поскольку это их мотивирует и организует, позволяет почувствовать свой авторитет и продемонстрировать профессионализм.

Самостоятельное обучение.

В чистом виде самостоятельное обучение сотрудников мало используется. К несомненным достоинствам такого обучения относятся возможность обучающегося самостоятельно задавать темп обучения, выбирать число повторений материала, определять продолжительность занятий.

Отсутствует обратная связь. Для эффективного использования такого вида обучения требуется очень высокая дисциплина, даже самодисциплина, в первую очередь. Эта проблема должна решаться максимальной интерактивностью программ обучения: программы дистанционного обучения должны быть не только эстетически красивы, но и заинтересовать работника, подогревать его интерес.

Лекция

Пассивный метод обучения, передача информации от преподавателя к обучающимся с минимальной обратной связью. Слушатели выступают в роли объектов, которые должны усвоить и воспроизвести материал.

Групповая дискуссия

Участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях

Кейс-стади

Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) является наиболее

эффективным из видов обучения с отрывом от производства, так как предполагает анализ и групповое обсуждение конкретной проблемной или напротив успешной ситуации.

Деловая игра

Вид профессионального обучения позволяющий представить модель реальной организации труда. В ходе обучения значительно сокращается операционный цикл и демонстрируется к каким конечным результатам приведут решения и действия специалистов.

Деловые игры могут быть глобальными (моделирование процесса управления компанией) и локальными (организация беседы с клиентов, ведение переговоров, подготовка проекта и т.д.)

Такой вид обучения полезен, когда у сотрудников уже есть теоретические знания и необходимо закрепить практические поведенческие навыки. Метод является затратным, так как для эффективного обучения требуются опытные инструктора.

В 80-х годах Национальным тренинговым центром (штат Мэриленд, США) была предложена пирамида обучения, где расположены разные методики обучения в зависимости от степени усвояемого материала:

Лекций – 5%

Чтение – 10%

Видео/аудиоматериалы – 20%

Демонстрация – 30%

Дискуссия в группе – 50%

Деловые игры, моделирование ситуаций – 75%

Немедленное применение полученных знаний, обучение других – 90%

4. Оценка эффективности проведенного обучения.

Выделяют несколько принципов, которые лежат в основе эффективного обучения: дать обучающимся целостное представление о предмете, показать, как все его части взаимосвязаны между собой, с другими дисциплинами,

больше практических занятий, подтверждать теоретические высказывания примерами, применять наглядные пособия, мотивировать учащихся, получать обратную связь, использовать коллективные формы работы, информация, которую получают обучающиеся должна быть актуальна для них (иметь отношение к профессиональной или личной жизни); повторение материала, использование интерактивных методик (использование новых знаний и навыков на практике).

Главная сложность состоит в оценке результатов реализации программ обучения. Результаты могут быть объективными, заметными для всех, сразу видимые, а могут быть субъективными, влияющими на самоощущение сотрудника в организации. Можно выделить несколько групп результатов, по которым можно судить об эффективности обучения: производственные (повышение производительности труда, уменьшение ошибок в работе персонала, увеличение темпов работы, увеличение (или уменьшение) числа новых клиентов); изменения в поведении (изменения в общении с клиентами, участие в новых формах работ, умение разрешать конфликты и т.д.); повышение удовлетворенности трудом, изменение отношения к организации (повышение лояльности к организации, лучшее понимание проблем учреждения).

Результаты должны совпадать с теми целями и задачами, которые были поставлены на первых этапах формулирования проблемы и ожидаемых результатов. Результаты обучения может быть и негативным, это связано с тем, что в результате обучения и повышения квалификации потребности работников возрастают, растет их самооценка, появляется желание реализовать накопленный потенциал, получив при этом заслуженное признание своих достижений и адекватное этому вознаграждение. Смысл оценки эффективности учебных программ, в которых принимают участие работники организации, состоит в том, чтобы определить, является ли данная форма обучения эффективной и какую пользу от обучения работников получает организация.

Цели оценивания обучающих программ:

- Основная причина, по которой организации стремятся оценивать эффективность учебных программ, – это необходимость выяснения того, в какой степени в итоге были достигнуты цели обучения. Учебная программа, которая не позволяет достичь требуемого уровня знаний, рабочих показателей, добиться изменения навыков или установок обучающихся в нужном направлении, должна быть изменена или заменена другой программой.

- Вторая причина, по которой оцениваются обучающие программы, – это необходимость убедиться в том, что изменения рабочих показателей обучающихся произошли именно в результате обучения. Для этого можно сравнить профессиональную эффективность работников до и после обучения или сопоставить эти показатели с эффективностью (производственными показателями) работников, не участвовавших в обучении.

Не всегда организация после обучения своих работников добивается желаемого результата. В этом случае возникает необходимость выявления причин неуспеха. Хорошие программы могут быть недостаточно эффективны по многим причинам: возможно, были поставлены нереалистичные или слишком общие цели обучения, сам процесс обучения может быть плохо организован, были какие-то срывы по причинам, находящимся вне контроля тех специалистов, которые занимаются организацией обучения (например, болезнь преподавателя, поломки оборудования или ошибки персонала). Анализ причин, по которым данная программа обучения потерпела неудачу, позволяет предпринять в будущем необходимые корректирующие шаги. Программы обучения следует также оценивать с точки зрения эффективности затрат. Поскольку затраты на обучение можно рассматривать как инвестиции в персонал, обучение должно быть выгодным для организации, то есть следует стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершении обучения, превосходили затраты на проведение обучения. Обучение призвано содействовать росту

эффективности и производительности труда работников или формированию такого рабочего поведения, которое необходимо организации для достижения стоящих перед ней целей.

Оценка эффективности обучения может проводиться с использованием тестов, опросников, экзаменов и т.п. Оценку эффективности обучения могут осуществлять как обучающиеся, так и преподаватели, эксперты или специально созданные комиссии. Смысл оценки эффективности обучения состоит в том, чтобы полученная информация была в дальнейшем проанализирована и использовалась при подготовке и проведении аналогичных учебных программ в будущем. Такая практика позволяет постоянно работать над повышением эффективности обучения и избавляться от таких учебных программ и форм обучения, которые зарекомендовали себя как неэффективные.

Можно выделить четыре критерия, обычно используемые при оценке эффективности обучения:

- **Реакция обучающихся.** В этом случае определяется впечатление обучающихся о той учебной программе, в которой они приняли участие. Как они оценивают пользу от обучения? Не была ли учебная нагрузка чрезмерной? Понравилась ли программа обучения? Как они оценивают работу преподавателей?
- **Уровень усвоения учебного материала.** В соответствии с этим критерием определяется объем усвоенного материала. Обычно эта информация собирается с помощью экзаменов или тестовых испытаний.
- **Изменения поведения.** В соответствии с этим критерием определяется, как изменяется поведение работников после того как, пройдя курс обучения, они возвращаются к своей работе. Главным вопросом здесь является выявление того, в какой степени в процессе выполнения работы используются знания и навыки, полученные в ходе обучения.
- **Рабочие результаты.** Это критерий, с помощью которого определяется та реальная выгода, которую организация получила в

результате проведенного обучения. Например, стимулом для того, чтобы начать обучение персонала, может быть слишком высокий уровень ошибок, недовольство большого числа клиентов. При этом целью обучения работников будет сокращение числа ошибок (количества недовольных клиентов), например, с 10 до 3 процентов. Если такой результат достигнут, можно считать, что обучение было успешным.

Оценить эффективность обучения можно также через какой-то срок после окончания обучения.

3. Деловая карьера – элемент системы развития персонала.

Карьерный рост представляет собой часть развития, как отдельного сотрудника, так и организации в целом. Карьера – любое изменение положения человека в организации. Специалисты выделяют два подхода в понимании карьеры: узкий и широкий. Если рассматривать карьерный рост в его узком значении, то это продвижение вверх по служебной лестнице. Широкое толкование понятия карьера включает в себя освоение новых видов деятельности, опыт работы, осознание своей позиции, выбор соответствующих форм поведения, изменение положения в организации.

Таким образом, под деловой карьерой понимается поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью, продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

Виды: вертикальная (продвижение по ступенькам служебной лестницы), горизонтальная (последовательная смена видов деятельности в рамках одного уровня иерархии), центростремительная карьера (включение в круг избранных лиц).

Характеристики карьеры: высшая точка, длина (количество ступеней от низшей до высшей точки), уровень позиции (число лиц на высшем уровне/число лиц на данном уровне управления), потенциальная

мобильность (число вакансий на высшем уровне управления/число работников на данном уровне управления).

Цели деловой карьеры:

- Достижение независимости в решении административных вопросов или творчества
- Обретение высокого профессионального статуса
- Упрочение позиций в организации
- Получение высокой должности, ассоциирующейся со статусом и успехом
- Реализация потребности в первенстве
- Обеспечение высокой заработной платы и льгот
- Создание благоприятных условий труда и жизни

Карьерный рост находится под влиянием множества факторов и зависит от социально-экономических условий. Исследователи выделяют три группы факторов: социально-экономические, организационные и личностные. К социально-экономическим факторам относятся экономическая ситуация в стране, конкуренция, технические факторы, престиж профессии, внедрение новых технологий, инновации в данном виде деятельности. Организационные факторы включают в себя размер учреждения, его структуру, уровень организационной культуры, характер и условия труда, стиль руководства, наличие программ развития карьеры (выращивание своих специалистов или подбор уже обученных профессионалов, ставка на узких специалистов или сотрудников универсалов). К личностным факторам, влияющим на карьерный рост, относятся ориентация работников, личностные предпочтения, мотивация на достижение, на продвижение по службе, способности сотрудников.

Этапы деловой карьеры: подготовительный (18-22 года, получение образования); адаптационный (23-30 лет, овладение новой профессией, поиск места в коллективе, начало административного продвижения); стабилизационный (30-40 лет, превращение сотрудников в профессионалов);

консолидационный (40-50 лет, переосмысление избранного пути, приспособление к ситуации), этап зрелости (50-60 лет, передача знаний и опыта молодежи); этап подготовки к пенсии (более 60 лет).

В процессе карьерного роста могут возникать проблемы, затрудняющие продвижение в организации. Основная проблема, связанная с построением вертикальной карьеры заключается в том, что чем ближе к вершине иерархической лестницы находится человек в организации, тем меньше вакансий одновременно с этим возрастают требования к кандидатам на высшие управленческие позиции, им сложнее соответствовать. В случае начала замедления карьерного роста необходимо сделать упор на горизонтальные перемещения специалиста внутри организации, ротацию управленческих кадров.

Для молодых специалистов в первые месяцы работы после окончания учебного заведения характерны завышенные или нереалистичные ожидания от своей должности/рабочего места, чтобы этого не произошло на этапе приема на работу должно происходить формирование реалистичных ожиданий.

Люди после 45 лет иногда сталкиваются с проблемой потери интереса к работе, пытаются вкладывать как можно меньше сил в трудовую деятельность, полагая, что уже достигли максимально возможного для себя пика карьеры. Для того чтобы предотвратить угасание интереса можно привлекать их к наставничеству молодежи, применять различные способы мотивации и контроля над их деятельностью.

Планирование карьеры должно осуществляться сразу на трех уровнях: сотрудника, отдела, организации в целом.

На уровне организации необходимо наличие четкой стратегии развития как минимум на ближайшие 5 лет, включающей план обучения сотрудников, информационное обеспечение программ карьерного роста, данная стратегия должна поддерживаться организационной культурой предприятия. Роль отдела или подразделения компании заключается в том, чтобы помочь

отдельным сотрудникам составить план индивидуального карьерного роста, оценить их способности и возможности, а также соотнести такой план со стратегией развития и целями организации, с потребностями отдела и скорректировать его в случае необходимости. Сотрудники организации составляют индивидуальный план карьерного роста, который включает реалистичную оценку своих способностей, желаний, целей, интересов, определение потребности развития и карьерного роста, анализ возможностей для этого, обсуждение с вышестоящим руководством перспектив карьерного роста.

Профессиональный рост сотрудников имеет как прямую, так и косвенную выгоду. Если в социальной службе работают люди, обладающие большим опытом, навыками и способностями, это позволяет организации лучше удовлетворять желания клиентов, решать проблемы и бороться с кризисами, а также быстрее приспосабливаться к меняющимся социальным условиям, быстрее реагировать на появление новых проблем.

К тому же, многие работники считают, что, они будут щедро вознаграждены, приобретая новые навыки и справляясь с трудными задачами. Сотрудники, потребности которых удовлетворены, работают усерднее и остаются в организации дольше тех, кому не представилось возможности карьерного роста. Существует много способов поддержания атмосферы карьерного роста в организации:

Развитие программ тренингов для специалистов. Когда сотрудник поступает на работу или получает новую должность в организации, предлагая ему тренинг необходимо поддерживать такую обстановку, чтобы он чувствовал, что его ценят и перед ним ставят задачу, за выполнение которой наградят.

Назначение наставников для сотрудников младшего звена. Сотрудники, имеющие небольшой опыт, могут многому научиться у более опытных коллег. Сталкиваясь с новыми трудностями, работники будут чувствовать себя гораздо комфортнее, зная, куда обратиться за помощью. Наставники

способны вдохновить работников на достижение больших успехов, помогать им направлять амбиции в нужное русло и обучать новым способам эффективного решения текущих проблем.

Компенсация оплаты обучения. Поддерживая стремление работников к учебе, можно способствовать повышению образовательного уровня в организации. Это надолго увеличит эффективность внутренних операций, снизит потребность в поиске знаний и опыта извне и позволит социальной организации занять передовые позиции на рынке социальных услуг.

Придание особого значения профессиональному росту сотрудника, продвижение его к этому. Оценка выполненной работы и регулярные проверки позволяют прекрасно определить цели и наметить перспективы. Руководителю следует спрашивать у своих сотрудников о том, что они узнали, насколько большую ответственность они могут взять на себя и какие перспективы их интересуют.

Признание профессионального роста работника и поощрение его за это. Необходимо продумать варианты признания успехов сотрудников на уровне компании, например, вознаграждение «лучшему работнику месяца», а также такие методы, как введение новых премий, повышение заработной платы, продвижение по служебной лестнице.

Предложение новых вакансий работающим специалистам. Когда в компании появляется вакансия, следует рассмотреть вариант назначения на должность уже работающего сотрудника, информировать сотрудников о новых для них перспективах, дать им понять, что у них есть возможность карьерного роста, и что руководство организации готово им в этом помочь.

4. Повышение профессионального мастерства управленцев как условие эффективного развития социальной организации.

Руководить людьми можно двумя способами. Во-первых, командовать ими, подталкивать и т. п., чем занимается традиционный менеджер-администратор. Во-вторых, увлекать и вести за собой, что свойственно

лидеру.

Официальная должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть одновременно лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает.

Лидер не назначается вышестоящей инстанцией и не утверждается приказом, а выдвигается и психологически признается окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и показать выход из сложных ситуаций.

Администраторы и лидеры различаются:

1. Подходом к решению проблем. Лидеры обладают четким собственным видением будущего и путей движения к нему.

Администраторы большей частью ждут указаний «сверху» и беспрекословно их выполняют. Таким образом, главная задача лидера определить, что делать; администратора - **какими способами** достигать поставленные другими цели, организовать и направлять работу подчиненных согласно планам.

2. Характером действий. Администраторы строят их на основе четкой регламентации, предписаний, правил, процедур, жестко контролируя подчиненных. Лидеры самостоятельно определяют свои поступки, исходя из складывающейся ситуации, проявляют инициативу, предоставляют последователям свободу действий.

3. Основой власти. Администраторам люди подчиняются по обязанности, боясь наказания или рассчитывая на дополнительное вознаграждение. За лидерами следуют добровольно, разделяя их взгляды, понимая важность того, что они делают, к чему призывают, не рассчитывая на какие-то особые награды.

Лидер, увлекающий людей на решение тех или иных важных для организации проблем, называется инструментальным. Но в любом коллективе существует и так называемый эмоциональный лидер (обычно наиболее уважаемый человек), которому принадлежит решающее слово в

межличностных отношениях.

В коллективах с невысоким уровнем развития лидер чаще всего выступает в роли эксперта-специалиста по любым вопросам или эмоционального центра (может подбодрить, посочувствовать, помочь). В коллективе с высоким уровнем развития лидер является прежде всего интеллектуальным центром, источником идей, консультантом по самым сложным проблемам.

Но в обоих случаях он - интегратор коллектива, инициатор и организатор его активных действий, образец, с которым остальные сверяют свои мысли и поступки.

Лидер неформального коллектива следит, чтобы конкретные действия каждого из его членов не противоречили общим интересам, не подрывали единство группы. В необходимых случаях он может отстаивать эти интересы перед администрацией, вступить в конфликт с ней, санкционируя только не противоречащее им трудовое поведение.

Бороться с этим невозможно, ибо давление на лидера вызывает еще большее сплочение коллектива в его противостоянии администрации. Поэтому с лидером лучше идти на компромисс, предложив ему одновременно официальную должность, которой он обычно не имеет, но вполне заслуживает. Это облегчает и процесс управления, ибо, пользуясь одновременно доверием коллектива и администрации, легче согласовывать их интересы.

В науке сформировалась **поведенческая теория лидерства**, согласно которой главную роль в деле его становления играют не личные качества человека, а манера его взаимоотношений с окружающими. Основным недостатком этой теории стал ее вывод о существовании некоего оптимального стиля руководства, с помощью которого можно решить все управленческие проблемы, и необходимости его поиска.

Конечно, личные качества и стиль руководства являются важными условиями успеха, но более поздние исследования убедительно доказали, что

решающую роль в нем могут сыграть **ситуационные факторы**, включающие в себя и личные качества исполнителей, и характер работы, особенности внешней среды и т. п.

Вопросы для самоконтроля:

- Какие формы развития персонала социальной работы Вы знаете? Наблюдали в реальности? Насколько они результативны?
- Какие проблемы развития персонала в социальной сфере Вы считаете самыми актуальными?
- Каковы основные требования к личности руководителя как управленца в социальной сфере?
- Какие формы обучения персонала наиболее эффективны применительно к социальной сфере?

Литература:

1. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М., 2001.
2. Организация, управление и администрирование в социальной работе: Учеб.пособие / Отв.ред. П.В.Палехова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 128с.
3. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. — М.: Вершина, 2004.
4. Удальцова М.В., Аверченко Л.К. Социология и психология управления: Учеб. пособие. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2001. – 320с.
5. Хохлов А.А. Кадровые процессы в системе государственной власти: социологический анализ. — М., 2000.

Тема 9. Инновационные подходы к управлению персоналом социальных служб и организаций

План лекции:

1. Эффективность управления персоналом.
2. Инновации в социальной сфере: особенности и проблемы реализации.
3. Трансформация управленческой парадигмы.

Актуальные проблемы управления персоналом в системе социальной работы.

Эффективность социального управления как: 1) соотношение между достигнутыми социальными целями и затратами ресурсов, 2) фактическое достижение поставленных социальных целей. Критерии и показатели эффективности управления. Методики оценки эффективности управления социальной работой.

Необходимость смены управленческой парадигмы в XXI веке. Современные условия организационных и управленческих отношений. Новые требования к развитию и степени организованности субъективного фактора в управлении: необходимость инновационных форм мышления, прежде всего глобальных и стратегических, современных информационно-анализирующих систем управления и новых духовно-нравственных приоритетов. Типы руководителей-новаторов.

Технологии инновационной деятельности. Инновации в социальной сфере: особенности и проблемы реализации. Сопротивление инновациям. Пути преодоления сопротивления.

Современные российские тенденции инновационной деятельности в социальной сфере.

1. Оценка эффективности деятельности по управлению персоналом — это систематический процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с работой кадровой службы, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности родственных организаций.

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации, выполнению ее задач.

Практика работы служб управления персоналом такова, что в большинстве организаций усилия отдела персонала рассматриваются как необходимые, но второстепенные. Причинами недостаточности оценки эффективности считаются следующие: эффективность работы кадровых подразделений сложно поддается количественному определению; сложно определить, когда цели отдела достигнуты, а когда нет; незначительный

интерес к оценке эффективности со стороны руководства организации; работники кадровой службы или не имеют времени на проведение оценки эффективности и продуктивности своей работы, или проявляют нежелание это делать.

Для оценки эффективности деятельности по управлению персоналом применяют различные методы и приемы. Результаты оценки служат индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров. Данные для оценки могут быть получены достаточно просто, если в организации существует информационная система управления человеческими ресурсами. Данные, получаемые при опросах работников организации, анкетировании, также дают ценные результаты.

Количественно можно, например, оценить средние издержки на прием «новичка», поделив затраты на отбор персонала на количество отобранных кандидатов; средние затраты на обучение одного работника; укомплектованность кадрового состава; текучесть кадров и др.

Эффективность работы подразделений управления персоналом при анкетировании может быть оценена на основании таких субъективных критериев, как степень сотрудничества подразделений организации со службой управления персоналом; мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом; быстрота, качество выполнения запросов, адресуемых службе; готовность к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых вопросов, и т. п.

Одним из распространенных методов оценки эффективности работы службы управления персоналом данной организации с практикой работы кадровых служб других организаций.

Любая организация, для того чтобы сохраниться в конкурентной борьбе, должна постоянно осуществлять те или иные изменения своей деятельности -

от небольших нововведений до коренных преобразований.

Их объектами могут служить: техника и технология производства; ассортимент продукции и услуг; структура организации; распределение полномочий и ответственности; стиль и методы руководства; система стимулирования социальных отношений, гарантий и пр.

Изменения воспринимаются работниками неоднозначно: иногда с пониманием, иногда с безразличием, но чаще всего в штыки.

У этого есть несколько причин:

- **экономические** связаны с потенциальной возможностью потери дохода или его источников вследствие увольнения, сокращения рабочего дня, лишения льгот и пр.;

- **организационные** обусловлены нежеланием нарушать сложившуюся систему отношений, расстановку сил и т. п., на которые большинство изменений всегда влияют;

- **личностные** порождены преимущественно психологическими особенностями и привычками людей: нежеланием нарушать устоявшийся ход событий; консерватизмом; инерционностью; страхом перед новым, неизведанным; опасением потери должности, власти, положения в организации; осознанием своей некомпетентности, неверием в собственные силы, способность освоить новую работу; нежеланием самостоятельно думать, работать преодолевать трудности, брать дополнительные обязанности;

- **социально-политические** кроются в отсутствии у людей убеждения в том, что преобразования необходимы, что во многом обусловлено слабой информированностью об их целях, ожидаемых выгодах и возможных потерях. Сопротивление и стремление сохранить «старые добрые» порядки усиливаются недовольством методами осуществления преобразований; недоверием к инициаторам; неуверенностью в том, что перемены происходят в их интересах.

Обычно сила сопротивления новому зависит:

- от степени разрушения сложившихся устоев, традиций, привычек, принципов;
- скорости и интенсивности процесса изменений;
- характера и масштабов угрозы власти;
- понимания людьми необходимости преобразований, причастности к ним;
- доверия к инициаторам и руководителям;
- состояния морально-психологического климата;
- уровня образования и квалификации работников и менеджеров.

Таким образом, сопротивление людей переменам усиливается, если они не обоснованы и не объяснены, поспешны, радикальны, оказывают неблагоприятное воздействие на персонал (особенно в свете имеющегося негативного опыта).

Формы сопротивления бывают самыми различными.

Пассивное выражается в сокрытии или игнорировании информации, решений, откладывании их принятия и исполнения, деятельности против инициаторов; интригах, направленных на раскол в коллективе.

Активное сопротивление может заключаться в выдаче недостоверной информации, намеренно ошибочных распоряжений, нарушении инструкций, отвлечении ресурсов на другие цели.

Практика показала, что для своего успеха преобразования требуют:

- тщательного и всестороннего обоснования потребности в них;
- определения возможных последствий;
- широкого информирования членов организации;
- выявления и нейтрализации сопротивляющихся;
- вовлечения людей в дискуссии, поощрения критики;
- поддержки активных участников преобразований;
- создания системы стимулирования для переходного периода;
- формирования благоприятного морально-психологического климата;
- обеспечения условий для поддержки перемен персоналом путем

заклучения соглашений с влиятельными группировками, предоставления гарантий безопасности широким массам;

- скрытого (с помощью манипулирования) или явного принуждения несговорчивых.

Методов анализа, построения и совершенствования системы управления персоналом насчитываются десятки. Их значение велико. От них в конечном счете зависит создание такой системы, которая обеспечивала бы надежность и эффективность управления персоналом организации.

Сущность основных методов можно свести к следующему:

- *системный подход* к анализу, формированию и совершенствованию ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину;

- *метод структуризации целей*, позволяет обеспечить увязку и сопоставимость целей разных уровней управления персоналом;

- *метод декомпозиции* позволяет расчленить сложные явления на более простые. Систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы функции, функции — на процедуры, процедуры — на операции. После расчленения система управления персоналом воссоздается как единое целое, синтезируется. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логические, графические и цифровые;

- *метод функционально-стоимостного анализа* позволяет выявить лишние и дублирующие функции управления персоналом, определить степень централизации и децентрализации функций и в конечном итоге выбрать вариант системы управления, который без потерь эффективности и

достижения цели управления персоналом требует наименьших затрат;

- Метод *творческих, совещаний* предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой ведущих специалистов и руководителей.

Цель творческого совещания — выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом;

- *метод сравнений* позволяет проводить сравнение действующей системы управления персоналом организации с другой аналогичной системой передовой организации или нормативным состоянием, который сформирован на положительном опыте других организаций и предприятий. Другие методы на практике применяются реже. Наибольший эффект и лучшее качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов *в комплексе*. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает достигнуть оптимального результата.

Кадровая стратегия на пороге XXI в. включает два исходных элемента: *намерения и направления*.

Миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной высококонкурентной среде — *наращивать кадровый потенциал корпорации*, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию. Менеджер по персоналу становится своеобразным «калибратором» мастерства, без участия которого не могут быть разработана и реализована никакая стратегия фирмы, а также правильно оценены достигнутые результаты.

Обеспечить высокую конкурентоспособность организации без партнерства с человеческим капиталом становится все более трудным делом для руководства.

Как привлечь в организацию и удержать в ней ответственных, работоспособных, высококвалифицированных и талантливых людей? Над решением этой задачи и обязаны работать менеджеры по персоналу, которые призваны играть в корпорации роль «катализатора» в многомерных и

долговременных кадровых Процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества фирме за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех ее работников. Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей создают конкурентные преимущества. Поэтому менеджер по персоналу должен решать две стратегические задачи:

1) создавать конкурентные преимущества организации путем *повышения уровня ответственности ее работников*, используя для этого средства управления корпоративной культурой. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать таланты, а плоды их труда создают высокую репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников. Обновление и постоянная адаптация корпоративной культуры к динамичным условиям внешней среды нацелены на повышение качества условий труда, обеспечение обратной связи с работниками и потребителями. Этому служат проводимые семинары, форумы, фокус-группы, круглые столы, рекламные кампании. Вовлечение работников в маркетинговую деятельность корпорации способствует повышению у них инициативности и уровня профессиональной самооценки;

2) обеспечивать конкурентные преимущества организации путем *наращивания ее человеческого потенциала*, всемерно поддерживая рост профессиональной компетентности работников. Сколь ни была бы притягательна корпоративная культура, однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом организации можно устранить главным образом за счет развития профессиональных навыков и умений у всего персонала корпорации. Развитие человеческих способностей, центрирование на уровне профессиональной компетентности работников становится лейтмотивом деятельности не только кадровых служб, но и линейных руководителей. При этом одни компании включают вопросы повышения уровня компетентности персонала в качестве составных частей в любую разрабатываемую стратегию, другие — рассматривают эту проблему как

возможность реализации специальной инициативной стратегии, органично дополняемой другими конкурентными стратегиями корпорации.

В любом случае успех зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить сложившийся разрыв между растущими профессиональными требованиями (не всегда легко эксплицируемыми, а не то, чтобы стандартизированными) и существующим уровнем компетентности каждого работника. Составление этих планов основывается на моделях компетентности, разрабатываемых для каждой должностной позиции.

В связи с этим система корпоративного кадрового менеджмента должна интегрировать технологии:

- *управления репутацией* как инструмента повышения морального авторитета (*моральный капитал*);
- *психологического контракта* как средства расширения и укрепления социальных связей на основе взаимного доверия (*социальный капитал*);
- *организационного научения* как методической базы для освоения форм инновационного непрерывного образования (*культурный капитал*);
- разработки и применения *моделей компетентности* в развитии кадрового потенциала (*человеческий капитал*).

Вопросы для самоконтроля:

- Какие проблемы (в управлении персоналом) необходимо решать в первую очередь при осуществлении нововведений?
- Какие нововведения в управлении персоналом социальной работы Вы отмечаете в настоящее время (2 года)? Как Вы их оцениваете?
- Какие инновации необходимы, по-вашему мнению, в управлении персоналом социальной работы?
- Какие типы реакций на нововведения существуют?
- Какими методами можно компенсировать сопротивление персонала?

Литература:

1. Волошина Т.Н. Социальные службы в России и их деятельность: история и современность. — М.: Союз, 2001.
2. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М., 2001.
3. Организация, управление и администрирование в социальной работе: Учеб.пособие / Отв.ред. П.В.Палехова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 128с.
4. Рыбинский Е.М. Управление системой социальной защиты детства: социально-правовые проблемы: Учеб. пособие. М., 2002.
5. Савинов А.Н., Зарембо Т.Ф. Организация работы органов социальной защиты: Учеб. пособие для студентов высших образовательных учреждений. – М.: Высшая школа, 2001.
6. Топчий Л. В. Кадровое обеспечение социальных служб: состояние и перспективы. — М.: Институт социальной работы, 2002.
7. Тощенко Ж.Т. Социология труда: опыт нового прочтения. – М.: Мысль, 2005. – 333 с.
8. Шмелева Н.Б. Формирование и развитие личности социального работника как профессионала: Учебное пособие. – М.: Изд.-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2004. – 196с.