

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Институт экономики, финансов и менеджмента  
Кафедра управления и права

**Александрова Н.А., Воронин Б.А., Шарапова В.М., Зарубина Е.В.**

# **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ**

Курс лекций  
для магистрантов направления подготовки 38.04.02  
«Менеджмент»  
профиль «Управление человеческими ресурсами»  
всех форм обучения

Екатеринбург

Издательство Уральского ГАУ  
2018

УДК 314.1  
ББК 60.7

**Александрова Н.А., Воронин Б.А., Шарапова В.М., Зарубина Е.В.**

Современные технологии управления: курс лекций /Н.А. Александрова, Б.А. Воронин, В.М. Шарапова, Е.В. Зарубина. – Екатеринбург: УрГАУ, 2018. – 110с.

Курс лекций предназначен для магистрантов направления подготовки 38.04.02 – «Менеджмент», профиль «Управление человеческими ресурсами». Содержит теоретический материал по всем темам дисциплины, вопросы для самопроверки, глоссарий, список основной и дополнительной литературы. Курс лекций направлен на формирование знаний и навыков, необходимых для решения актуальных проблем в сфере управления персоналом в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки «Менеджмент» и учебными планами образовательной программы.

Пособие окажет существенную помощь обучающимся при самостоятельном изучении дисциплины, а также при подготовке к практическим занятиям, контрольному тестированию и экзамену.

Для студентов всех форм обучения.

УДК 314.1  
ББК 60.7

*Издано по решению редакционно-издательского совета университета*

*Рецензент:*

Набоков В. И., профессор кафедры управления и права Уральского государственного аграрного университета, д-р экон. наук

©Уральский государственный аграрный университет, 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	4
<b>Лекция 1.</b> Проблема понимания организации и организационных процессов на современном этапе .....	5
<b>Лекция 2.</b> Личность и организация: взаимодействие, особенности.....	14
<b>Лекция 3.</b> Особенности найма, отбора, подбора персонала. Сопровождение карьеры.....	25
<b>Лекция 4.</b> Проблема мотивации в современной организационной психологии.....	36
<b>Лекция 5.</b> Социальная система и коммуникативные связи в организации....	46
<b>Лекция 6.</b> Стратегии повышения производительности труда работников организации.....	62
<b>Лекция 7.</b> Ценностно-смысловая направленность организационных процессов.....	71
<b>Лекция 8.</b> Лидерство и проблемы управления организацией.....	77
<b>Лекция 9.</b> Изменения в организации. Психологическое сопровождение организационных изменений.....	93
<b>Глоссарий</b> .....	105
<b>Список рекомендованной литературы</b> .....	109

## **ВВЕДЕНИЕ**

Дисциплина «Современные проблемы управления человеческими ресурсами» играет важную роль в процессе подготовки магистров по направлению подготовки 38.04.02 в связи с тем, что в процессе ее освоения происходит дальнейшее формирование общекультурной и профессиональных компетенций, необходимых для осуществления профессиональной деятельности:

ОК-2 – готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

ПК-3 – способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;

ПК-8 – способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада.

В результате освоения дисциплины магистрант должен:

### **Знать:**

– теоретические, методологические и практические проблемы в области современных технологий управления

– принципы формирования системы управления человеческими ресурсами организации

– проблемы управления человеческими ресурсами, с которыми сталкиваются современные организации, и подходы к их решению.

### **Уметь:**

– диагностировать проблемы в сфере управления человеческими ресурсами и представлять результаты их исследования (диагностики) в виде отчета

– разрабатывать и внедрять экономически и финансово обоснованные технологии управления.

### **Владеть:**

– навыками диагностики проблем в сфере управления человеческими ресурсами и их решения, в том числе и в нестандартных ситуациях.

# ЛЕКЦИЯ 1. ПРОБЛЕМА ПОНИМАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

**Цель:** сформировать у магистрантов современное понимание организации и организационных процессов.

## **Задачи:**

1. Дать определение организационным процессам
2. Проанализировать основные классификации организационных процессов
3. Охарактеризовать взаимодействие внешних и внутренних элементов организации

## ПЛАН

1. Понятие, классификация и типология организационных процессов
2. Роль организационных процессов в развитии современной организации
  - 2.1. Взаимодействие внешних и внутренних элементов организации
  - 2.2. Современные тенденции в развитии организаций

### **1. Понятие, классификация и типология организационных процессов**

Организация (как процесс) представляет собой функцию, которая непосредственно связана с координацией многих задач и формальных взаимоотношений людей, выполняющих их.

Организация – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения ее целей.

Организация – это распределение ролей, заданий, информации и других ресурсов, процессов, методов и технологий, коммуникации, ответственности и полномочий. Организаторская функция предполагает также распределение и внедрение процедур, призванных обеспечить выполнение задач организации. Организация имеет место в рамках любого учреждения или предприятия. Зафиксированное и формально закрепленное разделение труда по управлению оформляется в виде организационной структуры.

Процесс организации напрямую связан с такими аспектами управления, как процесс, система, структура, технология, ресурсы. Организация является основной функцией управления, суть которой – осуществление определенной структурированности, внутренней упорядоченно-

сти, согласованности взаимодействия относительно автономных частей в системном объекте.

Функция организации направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных целей.

**Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.**

Основными задачами организации являются:

- формирование структуры организации исходя из размеров предприятия его целей, технологии, персонала и других переменных;
- установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношений между ними;
- обеспечение деятельности организации ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными, информационными).

Организация как функция управления должна обеспечивать соответствие существующей системы новым целям, установленным в плановых заданиях. Если такого соответствия нет, то с помощью функции организации создаются новые системы или реорганизуются старые в целях придания им качеств, необходимых для достижения поставленных целей.

Основные принципы рациональной организации как управленческой функции – это:

- определение и детализация целей;
- определение приемов, способов деятельности, способствующих достижению этих целей;
- поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы;
- координация, согласование различных видов деятельности, порученных каждой группе;
- обеспечение единства целей;
- установление эффективного контроля.

Имеется два основных аспекта организационного процесса. Одним из них является деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. Другой аспект организационного процесса - взаимоотношение полномочий, которые связывают высшее производство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

Выделяются следующие необходимые этапы осуществления организационной деятельности:

- установление общих целей предприятия или учреждения.
- формулирование производственных целей, планов и направлений работы.

– выявление и классификация видов деятельности, необходимых для их осуществления.

– группировка этих видов деятельности, исходя из максимально эффективного использования имеющихся материальных и людских ресурсов.

– наделение руководителя каждой группы полномочиями, необходимыми для ее продуктивной работы.

– горизонтальная и вертикальная взаимоувязка этих групп через должностные связи и систему информационного обеспечения.

В процессе организации происходит разбивка на служебные подразделения. Процесс организации непрерывен, и вопросы, связанные как с отдельными видами деятельности, так и с их группировкой, решаются на всех уровнях управления одновременно. Этот логический процесс не означает, что специализация делает работу неинтересной, утомительной и неоправданно ограниченной. В самом процессе организации нет ничего, что приводило бы к этому. В любой организации виды работ могут быть определены таким образом, что полностью ограничат свободу действий работников или, напротив, допустят максимально возможную свободу действий.

*Организация как процесс* представляет собой функцию, суть которой состоит в систематической координации множества задач и формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

*Функцию организаций можно рассматривать в двух аспектах, как:*

– формирование организационной структуры (деление организации на подразделения в соответствии с ее целями и стратегией),

– установление взаимоотношений между членами организации в рамках ее структуры.

Основным средством установления формальных взаимоотношений работников в организации и распределения между ними полномочий и ответственности является процесс делегирования полномочий.

*Делегирование полномочий* означает передачу задач и полномочий определенному лицу, которое принимает на себя обязательство их выполнения. Делегирование — одна из наиболее сложных проблем управления, связанная прежде всего с размерами организации. Делегирование — это средство, с помощью которого руководство распределяет среди работников организации множество задач (работ), выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей.

В небольших организациях, относящихся к сфере так называемого малого бизнеса, предприниматель (являющийся и менеджером) может руководить сам, выполняя практически все основные функции управления и принимая необходимые решения. Однако по мере расширения деятельности и роста масштабов организации руководитель вынужден часть своих задач переда-

вать подчиненным, так как время, знания и опыт любого руководителя ограничены и единоличное руководство становится невозможным или крайне неэффективным. Умение добиваться выполнения работы другими и составляет смысл управления, а возможность делегирования превращает человека в менеджера.

Если какому-либо работнику в организации делегируется выполнение определенных задач, организация должна предоставить ему и необходимые для этого ресурсы, поэтому вместе с задачами руководитель вынужден делегировать и соответствующий объем полномочий.

*Полномочия* – это ограниченное право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.

Организационные полномочия имеют как *внутренние, так и, внешние ограничения*. Пределы полномочий внутри организации определяются организационными нормативами (правилами, положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями и т.п.), а также корпоративной культурой. Внешние ограничения содержатся в различных законодательных актах и формируются традициями, обычаями и социально-культурными стереотипами общества.

Полномочия связаны с должностью, а не с конкретным человеком, занимающим ее в данный момент. Так, например, когда начальник цеха назначается на должность управляющего производством (и тем самым перемещается на более высокий уровень руководства), он получает полномочия новой должности, оставляя одновременно полномочия прежней. Хотя в практике управления обычно говорят о делегировании полномочий именно конкретному человеку, поскольку пока должность вакантна, делегирование невозможно.

На практике *процесс делегирования всегда двусторонний*: он предполагает как передачу, так и принятие полномочий, что требует учитывать не только волю и желание руководителя, но и возможности и согласие подчиненного, поскольку если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то делегирования не происходит.

В процессе делегирования задач и полномочий в реальных ситуациях довольно часто возникают сложности, связанные с нежеланием руководителей передавать, а подчиненных – принимать полномочия. Причины этого, разумеется, различные (опасение за свое положение, недоверие подчиненным, боязнь риска, неуверенность в себе, отсутствие мотивации и т.п.) и связаны они в основном с особенностями индивидуальной психологии. Но очень часто проблема кроется и в несоответствии задач и полномочий. Чтобы добиться эффективной организации взаимодействия, руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач,



связанных с занимаемой им должностью. Это простое правило, называемое в менеджменте принципом соответствия, на практике, к сожалению, часто нарушается и на работника возлагают задачи, выполнить которые он оказывается не в состоянии, так как соответствующие полномочия ему забыли (или не захотели) делегировать.

Делегирование задач и полномочий порождает в организации и проблему распределения ответственности.

*Ответственность* – это обязательство работника выполнять задачи, присущие занимаемой им должности, и отвечать за результаты своей деятельности. При этом следует различать ответственность руководителя и ответственность исполнителя.

*Ответственность исполнителя* – это обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за результаты своего труда.

*Ответственность руководителя* – обязательство отвечать за выполнение задач и результаты труда подчиненных ему работников.

Руководитель не должен «размывать» ответственность в организации и, делегируя в случае необходимости часть своих полномочий, не может вместе с ними передать подчиненным и часть своей ответственности, продолжая отвечать за их дела. Поэтому очень важно помнить, что ответственность в отличие от полномочий не делегируется. В крупных организациях менеджеры высшего звена очень часто даже не знают тех работников низших уровней иерархии, которые фактически и выполняют большинство конкретных задач, но тем не менее несут ответственность за своих подчиненных и дела фирмы в целом.

Все это свидетельствует о сложности нахождения баланса задач, полномочий и ответственности, но эта проблема так или иначе решается в каждой организации с учетом ее целей, структуры и конкретной ситуации.

Говоря об организационных полномочиях, необходимо рассмотреть и близкое, связанное с ними, но вместе с тем отличающееся по смыслу понятие – власть.

Итак, *полномочия* – делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации, или, другими словами, то, что работник, занимающий определенную должность в организации, имеет право делать.

*Власть* – реальная возможность использовать ресурсы организации и действовать, или то, что человек действительно может делать.

Таким образом, можно обладать полномочиями и не иметь власти и, наоборот, обладая властью, не иметь при этом необходимых полномочий.

Даже поверхностное знакомство с практикой управления какой-либо конкретной организацией показывает, что ее менеджеры наделяются различ-

ными по объему и характеру полномочиями, что связано с их положением в иерархической структуре и внутренними ограничениями, которыми определяются пределы организационных полномочий.

## **2. Роль организационных процессов в развитии современной организации**

### **2.1. Взаимодействие внешних и внутренних элементов организации**

Природа организации формируется в процессе взаимодействия различных сил, многообразие видов которых может быть классифицировано по четырем направлениям – *люди, организационные структуры, технологии и внешняя среда*, в которой действует данная организация.

Выполнение рабочих заданий сотрудниками организации предполагает координацию их усилий, а значит, в компании должна быть создана определенная структура формальных отношений. Поскольку в процессе труда обычно используется производственное оборудование, в рабочем процессе взаимодействуют люди, организационные структуры и технологии. Кроме того, рассмотренные нами элементы подвержены влиянию внешней среды и, в свою очередь, оказывают воздействие на нее.

*ЛЮДИ.* Сотрудники организации образуют ее внутреннюю социальную систему, включающую в себя индивидов и группы (большие и малые, формальные и неформальные). Одна из основных характеристик групп – их высокая динамика (формирование, развитие и распад). Люди (сотрудники) – это живые, думающие, чувствующие существа, деятельность которых направлена на достижение поставленных перед организацией целей. Мы должны помнить, что организации существуют, чтобы служить людям, и никак не наоборот.

Современные организации существенно отличаются от своих предшественниц. В частности, качественно иной, более разнообразный характер приобретает рабочая сила (высокие личные способности и уровень образования, видение перспектив).

Менеджерам приходится решать все более сложные задачи. Кто-то из работников выражает свою индивидуальность через постоянную смену одежды и ювелирных украшений, другие – через брань и пьянство, третьи верят в свою исключительность и ставят личные цели выше обязательств перед организацией. Менеджеры должны не только осознавать неизбежность различных образцов поведения сотрудников, но и быть готовыми адаптироваться к ним.

*ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.* Организационная структура определяет формальные отношения между людьми и позволяет использовать их для достижения целей компании. Осуществление различных видов деятель-

ности предполагает, что в организации трудятся представители самых разных профессий, занимающие различные должности, – менеджеры и рабочие, бухгалтеры и уборщицы. Эффективная координация их усилий предполагает разработку некоей структурной схемы. Отношения индивидов внутри этой структуры создают сложные схемы сотрудничества – согласования, принятия и реализации решений.

Некоторое время назад возобладала тенденция упрощения многих организационных структур, в основном за счет сокращения должностей менеджеров среднего звена, вызванная необходимостью снижения издержек при сохранении конкурентоспособности компании. Кроме того, набирает силу процесс укрупнения организаций (преимущественно в форме слияний и поглощений). Отдельные организации проводят эксперименты по найму временных (так называемых ситуационных) сотрудников для выполнения конкретных задач. Наконец, многие фирмы переходят от традиционной структуры организации к структуре, ориентированной на командную работу.

*ТЕХНОЛОГИЯ.* Технологическое обеспечение представляет собой материальные ресурсы, вовлеченные в процесс управления и производства. Довольно трудно собирать компьютеры голыми руками под открытым небом, поэтому мы строим здания, проектируем оборудование, разрабатываем схемы работы и выбираем ресурсы. Уровень техники и технологий оказывает значительное влияние на трудовые отношения.

Работа на конвейере существенно отличается от труда в исследовательской лаборатории, обязанности преподавателя университета – от должностных инструкций медсестры. Техника позволяет сделать больше и работать лучше, но она же накладывает и ограничения (по уровню квалификации сотрудников), т. е. ее применение сопряжено как с выгодами, так и с издержками. Повышение роли робототехники и компьютеризация производства, перераспределение рабочей силы из сферы производства в сферу услуг, повсеместное внедрение компьютеров и разработка ориентированного на пользователя программного обеспечения, быстрое развитие возможностей сети Интернет — все эти факторы оказывают все возрастающее давление на ОП, усложняя проблемы обеспечения бесконфликтного равновесия технической и социальной систем.

*ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА.* «Жизнь» организации протекает в «рамках» внутренней и внешней среды. Каждая организация существует не сама по себе, а является частью большей системы, содержащей множество элементов – государство, семью и другие институты. Все новые требования, предъявляемые к современным организациям, порождают многочисленные изменения в окружающей среде – граждане все чаще требуют от менеджмента проведения социально ответственной политики; новые товары быстро «пересе-

кают» границы отдельного города или государства и распространяются по всему земному шару; ослабевает прямое влияние профессиональных союзов; растет уровень образования... Все эти и многие другие факторы влияют друг на друга самым непредсказуемым образом, обуславливая высокую изменчивость среды.

Ни одна из организаций, будь то завод или школа, не имеет возможности избежать влияния внешней среды, воздействующей и на положение индивидов, и на условия труда, порождающей острейшую конкуренцию за доступ к ресурсам и энергии. Поэтому при изучении поведения человека в организациях следует обязательно принимать во внимание воздействие многочисленных факторов внешней среды.

Выделяют следующие **основные характеристики** внешней среды:

– *взаимосвязанность факторов* внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других;

– *сложность* внешней среды – число факторов, на которые организации обязаны реагировать, а также уровень вариативности (разнообразия) каждого фактора; по показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будут находиться организации, использующие многочисленные и разные технологии, претерпевшие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается;

– *подвижность* среды – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. В некоторых отраслях подвижность внешней среды гораздо выше, чем в других. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения;

– *неопределенность* внешней среды – соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Бизнес все более становится глобальным занятием, требуется все больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относят:

- поставщиков (материалы, капитал, трудовые ресурсы),
- акционеров,
- трудовые ресурсы,
- законы и учреждения государственного регулирования,

- профсоюзы,
- потребителей,
- конкурентов (потребители не единственные объект соперничества).

Организации могут вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, капитал, материалы, право использовать отдельные технические возможности и т.д. от реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер взаимоотношений руководителей с подчиненными внутри организации.

Под средой косвенного влияния понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на его функционировании. Речь идет о таких факторах, как:

- состояние экономики
- научно-технический прогресс
- социокультурные (жизненные ценности и традиции) и политические изменения
- право
- влияние групповых интересов
- физико-географические условия
- существенные для организации события в других странах (международное окружение).

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия.

Необходимо вырабатывать более сильный иммунитет к изменениям, которые мы не можем контролировать и усиливать контроль над остальными.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Раскройте сущность понятия «организационный процесс»
2. Каковы основания типологий организационных процессов? Охарактеризуйте наиболее распространенные типологии
3. Какие этапы осуществления организационной деятельности принято выделять?
4. Какие объекты и субъекты являются внутренними элементами организации?
5. Охарактеризуйте внешнюю среду для организации
6. Как взаимодействует внешняя и внутренняя среды на организацию?

## ЛЕКЦИЯ 2. ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, ОСОБЕННОСТИ

**Цель:** сформировать у магистрантов понимание закономерностей взаимодействия личности и организации, охарактеризовать механизмы управления организационным поведением сотрудника

### **Задачи:**

1. Дать определение теории типов личности
2. Проанализировать взаимодействие человека и организации
3. Охарактеризовать механизмы управления организационным поведением сотрудника

### ПЛАН

1. Теория поведения личности
2. Взаимодействие человека и организации
3. Управление трудовым поведением работника

#### **1. Теория поведения личности**

Личность – понятие, отражающее общие и уникальные характеристики (внутренние и внешние) человека, которые отвечают за согласованные проявления его чувств, мышления и поведения и могут быть использованы для самопознания, сравнения, сопоставления, воздействия, понимания отдельных людей в их взаимодействии с ситуацией. Тем не менее, среди ученых нет единства в понимании и описании этого понятия. Многозначность понятия «личность» полнее характеризуют не определения этого понятия, а то многообразие ролей, которое соответствует этим понятиям во множестве различных теорий личности. По мнению Артура Ребера, такой подход кажется лучшим, так как значение этого термина для каждого автора имеет тенденцию быть окрашенным его теоретической предрасположенностью и эмпирическими инструментами, используемыми для оценки и проверки теории.

**1) Теории типов.** Самая старая из них – теория Гиппократов, который выдвинул гипотезу о четырех основных темпераментах: холерическом, сангвиническом, меланхолическом и флегматическом. Здесь использовалось положение, как и во всех последующих теориях типов, что каждый индивид представляет собой определенный баланс этих основных элементов. Наиболее полной типологической теорией была теория В. Г. Шелдона, который, утверждал (правда, не очень убедительно), что «типы тела тесно связаны с развитием личности». Подход К. Юнга, хотя и принадлежит к психоаналити-

ческим теориям, иногда классифицируется как теория типов из-за акцента на классификацию индивидов по типам, например, интраверт-экстраверт.

**2) Теории черт.** Все теории этого вида исходят из предположения, что личность человека представляет собой компендиум черт или характерных способов поведения, мышления, чувства, реагирования и т. д. Ранние теории черт представляли собой немногим более чем списки прилагательных, и личность определялась через перечисление. Более современные подходы использовали метод факторного анализа в попытке выделить основные измерения личности. Возможно, наиболее влиятельной теорией здесь является теория Р. Б. Кэттелла, основывающаяся на наборе глубинных черт, которых, как считалось, у каждого индивида имеется довольно много и которые оказывают «реальные структурные влияния, определяющие личность». Согласно Кэттеллу, цель теории личности состоит в том, чтобы составлять индивидуальную матрицу черт, с помощью которой можно делать предсказания относительно поведения. Обратите внимание, что подходы с точки зрения типов и черт дополняют друг друга, и действительно можно утверждать, что это две стороны одной медали. Теории типов, прежде всего, имеют дело с тем, что является общим для индивидов, теории черт сосредоточиваются на том, что их различает. Однако они приводят к разному пониманию базового термина личность.

**3) Психодинамические и психоаналитические теории.** Здесь собрано множество подходов, включая классические теории Фрейда и Юнга, социальные психологические теории Адлера, Фромма, Салливана и Хорни, более современные подходы Лэинга и Перлза. Между ними имеется множество различий, но все они содержат важную общую основную идею: личность в них характеризуется через понятие интеграции. Сильный акцент обычно делается на факторах развития, с предположением, что взрослая личность развивается постепенно с течением времени, в зависимости от того, как происходит интеграция различных факторов. Кроме того, большое значение уделяется понятиям мотивации, и потому ни одно рассмотрение проблем личности не считается теоретически полезным без оценки основных мотивационных синдромов.

**4) Бихевиоризм.** Основой этого направления было распространение исследования личности на основе теории научения. Хотя нет какой-либо влиятельной чисто бихевиористской теории личности, это направление стимулировало других теоретиков к внимательному рассмотрению интегральной проблемы: что из устойчивого поведения, демонстрируемого большинством людей, является следствием основных типов, или черт, или динамики личности, а что следствием постоянства окружающей среды и последовательности случайно возникающих подкреплений. Неудивительно, что ученые, упомина-

емые ниже, на которых в той или иной степени оказал влияние бихевиоризм, в поисках ответа на эти вопросы не видят самой личности, и в некоторой степени они ставят под вопрос необходимость самого термина личность.

**5) Гуманизм.** Это направление возникло как реакция на то, что было воспринято как доминирование психоанализа и бихевиоризма в психологии. Такие мыслители, как А. Маслоу, К. Роджерс, Р. Мэй и В. Франкл, сосредоточили свое внимание на феноменологии, где первостепенным считался субъективный психический опыт, на холизме, противостоявшем редукционизму бихевиоризма, и на важности стремления к самоактуализации. Основные проблемы гуманизма касаются трудности научной проверки многих из его теоретических понятий. Тем не менее он остается важным подходом к изучению личности и дал начало движению человеческого потенциала.

**6) Теории социального научения.** Многие теоретические рассуждения с этой точки зрения происходят от проблемы соотношения воздействия окружающей среды и воздействия свойств, данных от природы. Однако понятие личности рассматривается здесь как те аспекты поведения, которые приобретены в социуме. Ведущий теоретик Альберт Бандура основывает свою позицию на положении, что, хотя научение и оказывает решающее влияние, для объяснения развития сложных социальных моделей поведения (таких, как роли), по существу составляющих личность человека, необходимы факторы, отличные от простых связей реакции — стимула и случайных подкреплений. В частности, важны такие когнитивные, познавательные факторы, как память, процессы сохранения информации в памяти и процессы саморегуляции, и многие исследования сосредоточивались на моделировании и наблюдении научения как механизма, который может дать теоретически удовлетворительное описание поведения человека в обществе.

**7) Ситуационизм.** Это направление, основоположником которого был Вальтер Мишель, является производным от бихевиоризма и теории социального научения. Его приверженцы считают, что любая наблюдаемая устойчивая модель поведения в значительной степени определяется скорее характеристиками ситуации, чем какими-либо внутренними типами или чертами личности. Действительно, само понятие черт личности, с этой точки зрения, является ничем иным, как психологической конструкцией наблюдателя, пытающегося придать некоторый смысл поведению других, что существует только в сознании наблюдателя. Постоянство поведения приписывается скорее сходству ситуаций, в которых человек имеет тенденцию оказываться, чем внутреннему постоянству.

**8) Интеракционизм.** Эта позиция эклектична, зачастую сочетает несовместимое. Она допускает, что определенная доля истины имеется во всех вышеуказанных, более узконаправленных теориях. В ней утверждается, что



личность возникает из взаимодействия определенных качеств и предрасположенностей и способа, которым окружающая среда влияет на то, каким образом эти качества и поведенческие тенденции проявляются. Вовсе не очевидно, что согласно этой точке зрения, личность существует как отдельная «вещь». Скорее это становится своего рода общим термином для обозначения сложных элементов взаимодействия.

Интересно отметить, что вышеупомянутые теоретические подходы могут рассматриваться как представляющие два различных обобщения относительно самого термина личность, так как позиции 1-3 представляют обоснованный теоретический конструкт, гипотетическую внутреннюю «сущность» с причинной ролью в поведении. Позиции 4-8 рассматриваются как вторичный фактор, выведенный на основе постоянства поведения.

## **2. Взаимодействие человека и организации**

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением.

Это очень сложный и многоплановый процесс, являющийся исключительно важным для обеих сторон. Зачастую этот процесс является болезненным для обеих сторон. Отладить его очень не легко. Каждый человек, входя в новую организацию, сталкивается с множеством проблем взаимодействия с организационным окружением. Многие коллизии возникают и в организационном окружении, так как оно обязательно претерпевает деформации и изменения с появлением нового члена в организации. В дальнейшем может быть налажено безболезненное взаимодействие личности и окружения внутри организации. Однако в большинстве случаев это малоустойчивое взаимодействие, что проявляется в возникновении напряжения в отношениях между человеком и организацией и в возможном разрыве их взаимодействия

Возможности включения человека в организационное окружение, называемые социализацией, зависят не только от характеристик этого окружения, но и в равной мере от характеристик человека. Каждый человек имеет многоплановую структуру личности, и во взаимодействии с организацией он вступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, имеющее воображение.

Сделать соответствующими друг другу ожидания человека и ожидания организации очень трудно, так как они складываются из множества отдельных ожиданий, для стыковки которых нужно обладать искусством управления высокого класса.

Группу основных ожиданий индивида составляют ожидания по поводу:  
– содержания, смысла и значимости работы

- оригинальности и творческого характера работы;
- увлекательности и интенсивности работы;
- степени независимости, прав и власти на работе;
- степени ответственности и риска;
- престижности работы;
- степени включенности работы в более широкий деятельный процесс;
- признания и поощрения хорошей работы;
- заработной платы и премий;
- гарантий роста и развития.

Для каждого индивида комбинация этих отдельных ожиданий, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, различна. Причем и структура ожидания, и относительная степень значимости отдельных ожиданий для индивида сами зависят от множества таких факторов, как его личностные характеристики, цели, конкретная ситуация, в которой он находится, характеристики организации и т.п.

Организация ожидает от человека, что он проявляет себя как:

- специалист, в определенной области обладающий определенными знаниями и квалификацией;
- член организации, способствующий ее успешному функционированию и развитию;
- человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- член организации, способный и поддерживать хорошие отношения с коллегами;
- член организации, разделяющий ее ценности;
- работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей;
- человек, преданный организации и готовый отстаивать ее интересы.

Организация ожидает от человека, что он будет выполнять определенную роль. Если член организации успешно выполняет свою роль и если при этом он сам лично удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, то не возникает конфликтных противоречий, подрывающих взаимодействие человека и организации. Одним из важнейших условий этого является правильное построение роли и, в частности, формирование верных предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе организации.

Сформулировать предпосылки относительно роли таким образом, чтобы роль, с одной стороны, соответствовала целям, стратегии и структуре организации и, с другой стороны, отвечала запросам и ожиданиям человека, исклю-

чительно трудно. Двумя необходимыми условиями этого являются ясность и приемлемость роли. Ясность роли предполагает, что человеку, ее исполняющему, известно и понятно не только содержание роли, т.е. содержание его работы и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, ее место в совокупности работ, выполняемых коллективом. Приемлемость роли состоит в том, что человек готов ее выполнять осознанно, исходя из того, что выполнение данной роли будет давать ему определенное удовлетворение и приведет к получению некоего положительного результата, который не обязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действия.

Сформулировать предпосылки относительно роли таким образом, чтобы роль, с одной стороны, соответствовала целям, стратегии и структуре организации и, с другой стороны, отвечала запросам и ожиданиям человека, исключительно трудно. Двумя необходимыми условиями этого являются ясность и приемлемость роли. Ясность роли предполагает, что человеку, ее исполняющему, известно и понятно не только содержание роли, т.е. содержание его работы и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, ее место в совокупности работ, выполняемых коллективом. Приемлемость роли состоит в том, что человек готов ее выполнять осознанно, исходя из того, что выполнение данной роли будет давать ему определенное удовлетворение и приведет к получению некоего положительного результата, который не обязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действия.

Использование ролевого подхода к вовлечению человека в организацию может сопровождаться возникновением конфликтов по выполнению ролей и появлением ряда проблем, осложняющих существование и функционирование организации. Очень часто в организациях с формальными организационными отношениями источником неудовлетворительного выполнения роли является неопределенность роли. Если содержание роли недостаточно четко определено, человек, выполняющий эту роль, может проинтерпретировать ее таким образом, что его действия приведут далеко не к тому результату, который ожидается организацией. Нечеткие инструкции и неопределенная постановка задачи, неясность смысла и значения порученного действия при отсутствии должной системы коммуникаций и обратных связей в организации могут привести к тому, что человек, выполняющий определенную роль, даже, несмотря на старание и желание все сделать наилучшим образом, получит отрицательный с позиций интересов организации результат. Неопределенность роли нельзя однозначно рассматривать как негативную характеристику построения роли. В любой организации с повышением уровневой позиции роли обязательно возрастает ее неопределенность. Более того, в некоторых случа-

ях неопределенность ролей может рассматриваться как положительная характеристика отношений в организации. Это вызвано тем, что она способствует развитию самостоятельности, расширяет сферу принятия решения, способствует обучению работников и, что наиболее важно, развивает у членов организации чувство ответственности и обязательности по отношению к организации.

Можно указать на несколько типов ситуаций, приводящих к возникновению конфликтов. Конфликт по поводу выполнения роли часто возникает тогда, когда индивид одновременно выполняет несколько различных ролей. К ролевому конфликту приводит противоречивое распоряжение или противоречивая задача, требующая одновременно соблюдения правил выполнения роли и достижения результата, недостижимого при выполнении данных правил.

Возникающие при исполнении ролей конфликты и противоречия могут быть устранены различными способами. Это может быть изменение содержания и способа осуществления роли (изменение работы), развитие людей, исполняющих роль, и их перестановка.

При изменении работы (первый подход) происходит выяснение причин и факторов, заключенных в роли, которые приводят к конфликтам и противоречиям, и осуществляется корректировка роли. Если роль внутренне противоречива, то необходимо исключить из нее одну из альтернативных сторон. Работа может быть слишком напряженной и интенсивной. В зависимости от характера работы может существовать потребность в более четком описании работы и в более четкой регламентации ее границ.

Второй подход состоит в том, что осуществляется развитие человека с тем, чтобы он мог выполнять закрепленную за ним роль и справляться с возникающими конфликтами. Развитие работника происходит по трем направлениям:

- более углубленное ознакомление с ролью. Часто именно незнание работником своей роли является причиной ролевых конфликтов.

- повышение квалификации и совершенствование исполнительской техники работника. Улучшенные исполнительские возможности существенно ослабляют напряжение, которое испытывает работник при исполнении роли.

- развитие у исполнителя способностей справляться с противоречивыми ситуациями, приравниваться к работе в конфликтных условиях, уметь распознавать и адекватно реагировать на возникающие проблемы.

Третьим подходом к предотвращению ролевых конфликтов является перестановка работников с одной роли на другую в зависимости от их способностей справляться с конфликтными ситуациями.

### **3. Управление трудовым поведением работника.**

Важнейшей задачей, которая стоит перед современным российским бизнес-сообществом, является разработка механизмов управления организационным поведением сотрудника. Организационное поведение будет эффективным, если оно способствует достижению стратегических целей организации, т.е. основной вектор поведения всех сотрудников совпадает с движением организации к достижению ее стратегических целей. Однако достижение этих целей будет возможно только при обеспечении устойчивости этого движения. Такую устойчивость поведению сотрудников может придать удовлетворенность работой (удовлетворенность трудом).

Под удовлетворенностью трудом понимается не только ценностное, но и эмоциональное отношение сотрудника к своему труду. На степень удовлетворенности трудом оказывают влияние такие социально-экономические факторы (показатели), как рабочее время, интенсивность и производительность труда, условия труда, уровень заработной платы, определенные параметры работы: срочность и точность выполнения заданий, обязательность в отношении других людей, мотивация и др.

Удовлетворенность трудом можно считать одним из критериев поведения сотрудника в организации с точки зрения его эффективности: если степень удовлетворенности трудом у сотрудника низкая, то и его поведение в организации будет неэффективным. То есть существует прямо пропорциональная зависимость между такими категориями, как удовлетворенность трудом и эффективность организационного поведения сотрудника: чем ниже степень удовлетворенности трудом, тем менее эффективно его поведение в организации.

Мотивация как функция управления – это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает вести себя таким образом, чтобы стратегические цели данной организации были достигнуты, т.е. именно мотивация "побуждает" сотрудника к действию.

Существуют два типа мотивации:

– экономическая мотивация – осуществляется посредством воздействия на состояние материальных (экономических) условий существования работника и реализуется через систему оплаты эффективной работы, распределения материальных благ и т.п.;

– неэкономическая мотивация – осуществляется с использованием нравственных, моральных, идеальных и дисциплинарных мотивов, опирающихся на соответствующие ценности и нормы, ценности личности в трудовой деятельности.

Рассматривая мотивацию как силу, побуждающую к действию, т.е. практически как мотив, можно выделить такие функции мотивов трудовой деятельности, как:

1) ориентирующую, направленную на выбор сотрудником типа поведения, наиболее приемлемого для него в данной ситуации;

2) смыслообразующую, определяющую субъективную значимость выбранного сотрудником типа поведения;

3) опосредующую, возникающую на стыке внешних и внутренних мотивов сотрудника, побуждающих его к действию и влияющих на его поведение;

4) мобилизующую – мобилизует внутренние резервы сотрудника, необходимые для выполнения различных видов деятельности;

5) оправдательную, заложенную в отношении сотрудника к правилам, социальным нормам, ценностям и эталонам поведения, существующим в данной организации.

Требования к модели мотивации, определяющей организационное поведение человека, должны отвечать требованиям необходимости и достаточности. Количество параметров не должно быть слишком большим, что приводит к потере надежности и сложности реализации подобных моделей, но и не должно быть слишком малым, т.к. теряется дифференцирующая сила и предсказания или рекомендации становятся практически бессмысленными.

Можно выделить две группы факторов, определяющих суммарный показатель сложившейся в организации мотивационной системы.

#### 1. Мотивирующие факторы:

- стабильность положения организации;
- положительный имидж сотрудника организации;
- высокий уровень оплаты труда;
- привлекательная система льгот для сотрудников;
- отличная возможность для приобретения опыта и новых знаний;
- сплоченный и дружный коллектив;
- существование возможностей для быстрой карьеры;
- интересная работа.

#### 2. Демотивирующие факторы:

- высокая интенсивность труда;
- высокая мера ответственности за результаты работы;
- жесткие требования к соблюдению дисциплины;
- отсутствие гарантий занятости;
- отсутствие свободного времени;
- недостаток полномочий для выполнения своих функций.

Помимо мотивации влиять на поведение работника может научение поведению.

Научение поведению можно определить как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.

Для научения поведению характерно наличие нескольких моментов:

Во-первых, научение может идти как на собственном опыте, так и на опыте других людей.

Во-вторых, научение поведению не обязательно касается только собственно реального поведения. Оно может касаться потенциального поведения, т.е. такого поведения, которое может быть осуществлено человеком, но которое не осуществляется им в его практике поведения.

В-третьих, научение поведению всегда выражается в изменении человека. Даже в том случае, когда непосредственное поведение не претерпело изменений, человек уже становится другим, так как изменяется его поведенческий потенциал.

*Выделяется три типа научения поведению.*

Первый тип связан с рефлексорным поведением человека, с тем, что названо в учении И. Павлова условным и безусловным рефлексом. Если, например, начальник приходит к подчиненным тогда, когда он чем-то недоволен, раздражен и намерен сделать им выговор, то всякое появление начальника может вызывать страх у подчиненных, желание избежать этой встречи независимо от того, зачем он к ним пришел. То есть появление начальника вырабатывает условный рефлекс желания скрыться с его глаз.

Второй тип научения поведению базируется на том, что человек делает выводы из последствий своего предыдущего опыта, осознанно корректирует и меняет свое поведение. Теоретическое описание данного типа научения в первую очередь опирается на исследования Б. Скиннера, который создал основы теории закрепления осуществленного поведения в зависимости от его последствий. Суть этой теории сводится к тому, что если человек видит, что его поведение приводит к благоприятным последствиям, то он стремится повторять данное поведение, если же последствия оказываются негативными, то желание вести себя и далее аналогичным образом будет понижено. То есть поведение человека задается сознательным осмыслением результатов предыдущего поведения.

Третий тип научения поведению – это обучение на основе наблюдения поведения. Обычно это наблюдение чужого поведения. Человек, регулярно наблюдая, как ведут себя окружающие его люди, автоматически начинает подстраивать к их поведению свое собственное поведение. Он перенимает их стиль и манеры, навыки выполнения операций и т.п. Часто проводится целенаправленное наблюдение чужого поведения с целью перенять для себя что-то полезное. С развитием средств видеозаписи объекта расширяются возмож-

ности наблюдения и, в частности, расширяется объект наблюдения. Теперь человек может просматривать записи своего собственного поведения, что также может существенно влиять на корректировку поведения.

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение понятию «личность»
2. Какие теории поведения личности Вы знаете?
3. Охарактеризуйте каждую теорию поведения личности
4. Что человек ожидает от организации? И что организация ждет от человека?
5. Как человек и организация взаимодействуют друг с другом?
6. Какими способами можно устранить конфликты и противоречия?
7. Назовите типы мотивации, которые побуждают сотрудника действовать?
8. Перечислите функции мотивов трудовой деятельности
9. Выделите две группы факторов, определяющих суммарный показатель сложившейся в организации мотивационной системы.



## ЛЕКЦИЯ 3. ОСОБЕННОСТИ НАЙМА, ОТБОРА, ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА. СОПРОВОЖДЕНИЕ КАРЬЕРЫ

**Цель:** проанализировать особенности найма, отбора и подбора персонала для организации; дать характеристику мероприятий по планированию и развитию карьеры.

### **Задачи:**

1. Охарактеризовать современные особенности технологий найма, отбора и подбора персонала
2. Проанализировать процесс и методы отбора и подбора персонала
3. Изучить основные типы карьеры по их направленности.

### ПЛАН

1. Основные понятия найма, отбора и подбора персонала
  - 1.1 Процесс отбора и подбора персонала
  - 1.2 Методы отбора персонала
2. Принципы и критерии отбора персонала
3. Планирование и развитие карьеры

## **1. Основные понятия найма, отбора и подбора персонала.**

### **1.1 Процесс отбора и подбора персонала**

Одним из направлений работы службы управления персоналом является наем новых работников. Его основной задачей является удовлетворение потребности фирмы в персонале.

Наем осуществляется:

- при создании фирмы;
- при расширении фирмы;
- при замене работников, уволившихся из фирмы.

Изучение рынка труда – это первый этап найма работников. Изучение рынка труда обеспечивает информацию о его показателях и динамике.

К ним относятся:

- соотношение предложения и спроса на труд по интересующим фирму видам профессий;
- оплата и условия труда в конкурирующих фирмах;
- информация о фирмах, оказывающих услуги по обеспечению персоналом (биржи труда, агентства по трудоустройству и т. п.).

Сегодня маркетинг активно распространился не только на рынки товаров, но и на рынки труда. Задачи этого этапа найма ориентированы на формулирование привлекательных условий для необходимых фирме работников.

Фирма может конкурировать на рынке труда, не только предлагая более высокую по сравнению с другими фирмами заработную плату, но и;

- более привлекательное место и время работы;
- удобные транспортные возможности;
- дополнительные социальные услуги и т. п.

Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: «Где и когда потребуется работники?».

Различают понятия «набор» и «наем кадров». *Набор кадров* – массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию. Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала.

Этот процесс включает:

- 1) общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах;
- 2) формирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условия набора;
- 3) определение основных источников поступления кандидатов;
- 4) выбор методик оценки и отбора кадров.

*Наем на работу* – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т. е. до того момента, когда новые сотрудники ограничено вписываются в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся местах?

При найме на работу проводится собеседование с поступающим, которому задают заранее подготовленные вопросы.

Например, вопросы могут касаться следующего.

1. Каковы долгосрочные и краткосрочные цели кандидата? Почему и как он готовил себя к их достижению?
2. Каковы цели кандидата в жизни, не связанные с работой, на последующие пять лет?
3. Что кандидат реально хочет в жизни?
4. Почему кандидат заинтересован в получении этой работы?

5. Что для кандидата более важно: деньги или работа, которая нравится?
6. Каковы основные сильные и слабые стороны кандидата?
7. Как бы кандидата мог описать его друг?
8. Что побуждает кандидата прикладывать наибольшие усилия?
9. Считает ли кандидат, что его образование позволяет выполнять ту работу, на которую он претендует?
10. Почему именно этот кандидат должен быть принят на работу?
11. За сколько дней кандидат сможет показать себя на работе?
12. Планирует ли кандидат продолжать образование?
13. Как кандидат работает в стрессовых условиях?
14. Какие из предыдущих работ кандидата были наиболее интересными и почему?
15. Что является наиболее важным для кандидата в работе?

При найме в процессе проведения собеседования работникам кадровых служб приходится решать ряд следующих проблем.

Первая из них связана с необходимостью защиты организаций от влияния процессов криминализации, распространенных в последнее десятилетие в общественной и экономической жизни России. Решение этого вопроса имеет тем большее значение для организации, чем более конфиденциальный характер имеет информация в обеспечении эффективной работы организации. Помимо усилий конкурентов, которые готовы использовать приемы экономического и научно-технического шпионажа для получения необходимой информации, в настоящее время серьезную опасность представляют группы организованной преступности, которые, стремясь к новым доходам, а также к легализации источников своих доходов, проводят активный поиск возможностей внедрения в успешно работающие организации для захвата там руководящих позиций и изъятия в свою пользу собственности высокорентабельных организаций.

Оценка уровня криминализации кандидатов – достаточно сложная задача. Для ее решения необходимо, чтобы работник соответствующей кадровой службы обладал навыками проведения соответствующего собеседования (отвечающего условиям получения тщательно скрываемых сведений) и при необходимости организовал сбор информации, объективно характеризующей кандидата как законопослушного гражданина. В связи с этим работник кадровой службы должен отличаться не только высоким уровнем профессиональной подготовки к проведению собеседования, но и владением современными методами психолого-криминалистического тестирования, для чего необходимо взаимодействие с правоохранительными и другими административными органами. Все это требует от работника кадровых служб определенного уровня психологической и профессиональной подготовки.

**Подбор персонала** – это целенаправленная работа по привлечению в компанию кандидатов, обладающих качествами и навыками, необходимыми для текущих и долгосрочных нужд организации. Иначе говоря, это поиск, тестирование и наём людей, которые могут и хотят работать, обладают нужными работодателю компетенциями, знаниями и разделяют ценности компании.

**Соискатели** – лица, претендующие на вакантную должность.

**Должностная инструкция** – документ, регламентирующий круг обязанностей и прав сотрудников, а также характер их служебных взаимоотношений с другими работниками.

**Кадровые агентства** – профессиональные организации, выступающие посредником между компанией, нуждающейся в поиске сотрудников, и соискателями работы.

Качественный подбор работников:

- увеличивает прибыли компании;
- повышает продуктивность труда;
- позволяет компании развиваться.

Непрофессиональный подход к найму сотрудников чреват срывами сроков выполнения работ, снижением доходов компании, сбоями в бизнес-процессах. В конечном итоге придётся вернуться в исходную точку — начать поиск и тратить средства и время на подбор новых сотрудников. Системные ошибки в процессе подбора – как правило – существенно увеличивают расходы компании.

## 1.2 Методы отбора персонала

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая

осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом.

Методы отбора персонала могут быть активными и пассивными.

**Активные методы** – к ним обычно прибегают в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Прежде всего – это вербовка персонала, т.е. иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Ее обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, и это является преимуществом, так как кандидаты «неиспорченные» и их не нужно «ломать». Вербуют сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы. Сравнительно дешевле обходится привлечение сотрудников с помощью личных связей работающего персонала. Путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и формируя свой имидж, организация может также осуществить набор (вербовку) кадров.

Презентации позволяют привлечь случайных прохожих или живущих неподалеку лиц, и кто ищет дополнительные заработки.

Ярмарка вакансий в основном предназначена для людей, желающих поменять работу.

Праздники и фестивали привлекают квалифицированных специалистов, интересующихся именно данной организацией.

Выше перечисленные методы привлечения кадров в основном применимы к работникам массовых специальностей, имеющих средний и низкий уровень квалификации. Для привлечения высококвалифицированных специалистов, с узкой специальностью следует использовать иные способы привлечения.

**Пассивные методы.** К пассивным методам набора персонала прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей пассивных методов привлечения персонала является размещение объявлений о вакантных должностях, о уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда и сведений во внешних и внутренних средствах массовой информации.

Телевидение позволяет обеспечить более широкую аудиторию, однако стоимость рекламы чрезвычайно высока, адресность незначительна.

Реклама по радио обходится многократно дешевле и аудитория также широка, но слушают его, как правило, только во время работы. За счет применения данного способа размещения рекламы в основном можно привлечь лиц, желающих поменять работу.

Объявления должны формировать имидж организации. Они не должны содержать дискриминационных моментов, но должны быть броскими, ин-

интересными, краткими, хорошо написанными, законными, правдиво отражающими требования, предъявляемые к претендентам, условия работы и оплаты труда.

В объявлениях следует отражать следующие сведения: особенности организации; характеристику должности; требования к соискателю; систему оплаты; льготы и стимулы; особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи); адрес и контактные телефоны.

## **2. Принципы и критерии отбора персонала**

Основной принцип подбора и расстановки кадров: "Нужный человек, в нужное время, на нужном месте". Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода. Для эффективного включения системы отбора кадров в процесс управления организацией, должен быть выполнен ряд условий:

- поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с философией и практикой управления и с содержанием программ, реализуемых в сфере управления персоналом.

- необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и – что не менее важно – то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки.

- необходимость учета всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

- ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Отбор прекращается, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным требованиям, так как, скорее всего эти требования завышены и их необходимо пересмотреть;

- отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;

- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);

– ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

*По степени пригодности* кандидатов можно разделить на три группы: непригодные, условно пригодные и относительно пригодные к дальнейшей деятельности (относительно – потому, что все необходимые качества нельзя точно определить).

*Степень разнovidности* ключевых качеств можно оценить следующим образом: абсолютно негативная, улучшаемая и позитивная. При негативной оценке хотя бы по одному из качеств кандидата на работу лучше не принимать.

Для успешного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей. На основании каких критериев оценивать кандидатов? Какой человек нужен компании: высококлассный специалист или хороший руководитель? Или то и другое вместе? Или это должен быть просто исполнительный и добросовестный человек без очень высоких требований к его профессиональной квалификации?

**Требования к критериям отбора.** При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования:

- валидность,
- полнота,
- надежность,
- необходимость и достаточность критериев.

*Необходимость и достаточность критериев.* Не следует перегружать процесс поиска кандидатов, излишне сокращая число возможных кандидатов, необоснованно увеличивая число критериев, используемых в процессе отбора.

*Полнота критериев.* Требование полноты критериев, используемых при отборе, означает, что они должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы в данной должности. Неполнота критериев отбора может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным рабочим показателям.

*Надежность критериев.* Отбор на основании установленных критериев должен обеспечивать точность и устойчивость результатов. Результаты, полученные в ходе отбора, не должны быть случайными.

*Валидность критериев* отбора означает, что критерии отбора должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор. Низкая валидность критериев отбора может явиться источником ошибок.

Обычно требования к кандидату со стороны организации связаны со следующими характеристиками (критериями):

- пол и возраст кандидата. Например, на должность секретаря чаще всего приглашают женщин в возрасте 22-30 лет, а на высшие руководящие должности (финансовый, коммерческий директор, руководитель проекта и т.п. - мужчин в возрасте от 28 до 42 лет);
- другие демографические характеристики (место проживания, семейное положение, наличие детей);
- образование;
- специальные навыки (владение иностранным языком, знание определенных компьютерных программ и др.);
- опыт (стаж работы в определенной должности, в определенной сфере бизнеса);
- медицинские противопоказания (общее состояние здоровья, отсутствие отклонений в психике);
- психологические характеристики (конфликтность, уровень интеллекта, лидерские качества и многое другое);
- деловые и моральные качества (ответственность, инициативность, настойчивость, честность и др.).

В настоящее время все громче раздаются голоса против всякого рода дискриминации при отборе кадров, а особенно против дискриминации по возрасту. Сегодня десятки тысяч женщин и мужчин в возрасте от 40 до 55 лет, оказавшиеся по разным причинам без работы, не могут найти себе нового места только потому, что их "подводит" возраст. Хотя при этом не совсем понятно, почему коммерческий директор или бухгалтер в возрасте до 42 лет должен работать во всех отношениях лучше, чем его 45-летний коллега?

Существует несколько **основных методов определения критериев отбора**:

- проведение обследования всех поступающих на работу по данной специальности (без предварительного отбора) с использованием батареи медико-психологических методов. Через несколько месяцев на основании сравнительного анализа рабочих показателей новых работников устанавливаются показатели, по которым различаются успешные и неуспешные сотрудники. Эти показатели берутся за основу при установлении критериев, способных прогнозировать профессиональную успешность. Впоследствии эти критерии используют в ходе отбора на соответствующие должности;
- выделение среди работников организации, работающих по данной специальности, группы успешных и группы неуспешных (например, выполняющих установленную норму выработки и не справляющихся с ней). Медико-психологическое обследование позволяет установить показатели, по кото-



рым существуют достоверные различия между сравниваемыми группами. Эти показатели и выступают впоследствии в качестве критериев отбора;

– важнейшие показатели, необходимые для успешной работы в данной должности, выделяются на основе анализа должностных инструкций и требований к должности;

– экспертная оценка, когда критерии предлагаются на основании опыта или интуиции специалиста (группы специалистов), хорошо знакомых как с методами отбора, так и с требованиями к должности, к работе. Этот метод используется на сегодня чаще всего. При этом критерии отбора устанавливаются самим руководителем (высшим руководством).

### **3. Планирование и развитие карьеры.**

Для многих людей важны карьерные стимулы, поэтому правильное, персонализированное планирование и развитие карьеры ключевых сотрудников поможет стабилизировать коллектив.

Чаще всего специалисты выделяют типы карьер по их направленности:

**Квалификационная** или **Горизонтальная** карьера предполагает, что человек повышает свою квалификацию, приобретает новые знания и навыки работы, но при этом продолжает занимать прежнюю должность, либо перемещается на аналогичный уровень в другое подразделение или переходит в смежную функциональную область деятельности. Нередко в рамках горизонтальной карьеры сотруднику предлагается выполнение определенной служебной роли на ступени, которая не имеет жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, роль руководителя временной целевой группы, программы и т. п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой должности (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

**Статусная** или **Вертикальная** карьера предполагает занятие работником должности более высокого уровня, что приводит к повышению его статуса в иерархической структуре организации. Само понятие «карьера» часто идентифицируют именно с этим типом карьерного развития, так как в данном случае продвижение наиболее зримо.

Частными случаями вертикальной карьеры являются **Линейная** карьера (работник последовательно проходит каждую ступень иерархии в оргструктуре) и **Нелинейная** (в этом случае при продвижении вверх он минует некоторые иерархические позиции).

Кроме того, выделяют типы карьер в связи с ключевыми изменениями:

**Властная** карьера предполагает расширение сферы влияния и может быть связана с увеличением неформальных полномочий (например, к такому типу карьерного развития можно отнести назначение главного аналитика на

должность советника председателя правления по финансовым вопросам и т. п.).

**Монетарная** карьера отражает повышение оплаты труда или дохода, она не обязательно связана с изменением должности.

**Центростремительная** карьера предполагает движение к ядру, руководству организации. (Ее проявлениями могут быть, например, приглашение работника на ранее недоступные ему встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации; доверительное общение с руководителями; выполнение отдельных важных поручений руководства и т. д.)

В чистом виде на практике описанные типы карьер встречаются достаточно редко, поэтому выделяют еще один тип – **комбинированная** карьера, при котором на разных этапах работы в организации работник проходит различные пути.

Люди имеют разные жизненные планы, в том числе и по отношению к карьере. Для того чтобы максимально согласовать личные цели и потребности организации в персонале, во многих компаниях планируют карьерные пути своих работников. Разумеется, не все хотят стать «начальниками», но для того чтобы компания смогла разумно вложить ресурсы в продвижение своих сотрудников, целесообразно провести оценку персонала. Ее результаты позволят выявить группы сотрудников, для которых в первую очередь следует планировать карьерное развитие.

Прежде всего — способности и личностные характеристики работника: управленческий и профессиональный потенциал; стремление «профессионально состояться»; лояльность к организации.

Помимо особенностей самих работников, необходимо также учитывать, каким образом перемещение человека с должности на должность внутри организации повлияет на эффективность подразделения, в которое будет включен работник, а также – насколько совместим будет новый сотрудник со своими коллегами и, что особенно важно, с руководителем. Поэтому для планирования перемещений желательно оценить и такие факторы, как: динамика изменения групповых тенденций в подразделении; межличностная совместимость работников.

Степень успешности карьеры каждого отдельного сотрудника во многом зависит и от того, насколько он мотивирован к изменениям, поэтому при оценке желательно выявлять и наиболее значимые для конкретного человека стимулы к карьерному развитию.

Таковыми стимулами могут выступать:

• **Статус.** Он важен для тех работников, которые чувствительны к «престижу», ценят власть, влияние, продвижение по службе (дающие им «положение в обществе», внимание и уважение).

• **Благосостояние.** Он действует на работников, для которых наиболее важны хорошее материальное обеспечение, уверенность в завтрашнем дне, порядок, комфортные условия жизни и труда.

• **Уникальность.** Этим работников увлекает необычность, перспективность задачи, ее интеллектуальная сложность и отсутствие очевидных решений, масштаб предлагаемых проектов и т. д.

• **Сохранение достигнутого уровня** (благосостояния, статуса, уникальности). Для этих работников повышение уровня материального благополучия, статуса, уникальности не обязательно будет улучшать результативность, а вот понижение отразится на результативности негативно.

Несмотря на то, что карьерный процесс протекает порой очень динамично, в нем выделяют определенные этапы, поэтому следует оценить также, на каком этапе развития карьеры в настоящее время находится работник: **Карьерный старт** (планирование карьеры). **Карьерный рост** (развитие карьеры, возможна реструктуризация существующей должности или смена места работы). **Стабилизация карьеры.** **Завершение карьерного процесса** (на данном предприятии) – увольнение работника.

Разовая оценка перспективных сотрудников позволит сделать срез кадрового потенциала организации, а вот разработка и внедрение системы мониторинга всех значимых для развития карьеры факторов даст возможность управлять развитием и продвижением сотрудников.

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Раскройте понятия «наём», «отбор», «подбор персонала» персонала
2. Опишите процесс отбора и подбора персонала
3. Какие возможные вопросы могут задавать при найме на работу?
4. Какие методы отбора персонала Вы знаете?
5. Охарактеризуйте каждый метод отбора персонала
6. Для эффективного включения системы отбора кадров необходимо выполнять ряд условий. Какие это условия?
7. Какие существуют требования к критериям отбора?
8. Какие типы карьер выделяют специалисты?
9. Что является стимулом для карьерного развития сотрудника?

## ЛЕКЦИЯ 4. ПРОБЛЕМА МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ

**Цель:** сформировать у магистрантов знания теории мотивации в рамках современной организационной психологии

### **Задачи:**

1. Дать определение роли мотивации в деятельности организации
2. Проанализировать материальные потребности человека и их роль в структуре мотивации
3. Дать характеристику теории мотивации в современной организационной психологии.

### ПЛАН

1. Роль мотивации в деятельности организации. Материальные потребности как основа мотивации
2. Теория мотивации – современный подход в организационной психологии

#### **1. Роль мотивации в деятельности организации**

##### **1.1 Материальные потребности как основа мотивации**

«Мотивация» (или *motif* – франц. от латинского слова *moveo* – двигаю, побудительная причина, повод к тому или иному действию) – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенной деятельности, задают ее границы и формы, придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Силы, находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

С помощью мотивации менеджер побуждает других людей работать для достижения целей организации, тем самым, удовлетворяя их личные желания.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

### **Существует три аспекта мотивации:**

1. Каково соотношение внутренних и внешних сил;
2. Что в деятельности человека находится без мотивационного воздействия.
3. Как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий.

Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель.

Первая стадия – **возникновение потребностей**. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает “требовать” от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно можно разбить на три группы:

- физиологические
- психологические
- социальные.

Вторая стадия – **поиск путей устранения потребности**.

Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия – **определение целей (направления) действия** – человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия – **осуществление действия**. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия – **получение вознаграждения** за осуществление действия. Проведя определенную работу, человек либо непосредственно получает то,

что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – **устранение потребности**. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, называет устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является не очевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их “вычлениить” невозможно.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей – при этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие инновационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

Результаты своей деятельности человек, чаще всего, наблюдает выраженными так же в материальной форме. Даже нематериальные блага ценятся людьми лишь в том случае, если они потенциально способны конвертироваться в материальные блага (почет – в льготы на получение материальных благ, свободное время, результаты интеллектуального труда – в деньги, звания, должности – в возможности получения благ, и т. д.).

Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившийся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

В условиях экономического кризиса возросла роль практически всех факторов, мотивирующих к работе. Можно отметить две наиболее важные тенденции, связанные с мотивацией деятельности в организации:

1. Повысилась важность фактора «имидж компании». Эта тенденция вполне объяснима: в кризис люди ориентируются на наиболее стабильного работодателя, что в очередной раз указывает на приоритет работы по сравнению с брендом и репутацией организации.

2. Исключение составил мотиватор «интересная работа»: его влияние на работников снизилось на треть по сравнению с докризисным. Без сомнения, все больше сотрудников готовы мириться с рутинной, лишь бы была работа.

При изучении мотивации в теории выделяется несколько видов мотивации персонала материальными аспектами:

3. Поощрения и вознаграждения – это все, что человек считает ценным для себя.

Понятия «ценности» для людей специфичны, а следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

*Вознаграждения же делятся еще на 2 вида:*

1. Внутреннее вознаграждение – руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним.

2. Внешнее вознаграждение – в конце XIX в. под внешним вознаграждением понималось то, что позволяло выжить.

4. Денежные средства. Деньги – это наиболее простой способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще ко времени зарождения теории человеческих отношений.

5. Одобрение – является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги, которые, конечно всегда будут много значить. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают.

6. Действие – служащие, которые приобретают акции и становятся совладельцами, ведут себя как владельцы. Но для того, чтобы использовать этот способ вознаграждения, предприятие должно использовать групповое принятие управленческого решения вместо авторитарного и производить конкурентоспособный товар.

7. Взаимопонимание и проявление интереса к работнику. Способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Для них внутреннее вознаграждение имеет большой вес. Такой подход требует от менеджеров хорошего неформального контакта со своими подчиненными, а также знания того, что их волнует и интересует.

Основные направления мотивационной программы для персонала организации в условиях кризиса:

1. Сохранение рабочего места.
2. Стабильные выплаты заработной платы.
3. Дополнительные выплаты денежных средств.
4. Карьерный рост.
5. Бесплатное обучение.
6. Перераспределение рабочего времени.
7. Дополнительный отпуск.

## **2. Теория мотивации – современный подход в организационной психологии**

Современный подход к мотивации формировался под влиянием трех основных теоретических направлений. К первому типу относятся теории содержательной мотивации, анализирующие базовые потребности человека. В них исследуются потребности работающих в организациях людей; опираясь на них, менеджеры получают возможность глубже осознать нужды подчиненных.

Для ранних подходов к проблеме мотивации характерны попытки построить универсальную модель, которую можно было бы применить к любому работнику в любой ситуации.



При закладке основ современной концепции мотивации наибольшее значение имели работы Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда, кроме того, автор считает необходимым рассмотреть одну из современных теорий мотивации, сформулированную Клейтоном Альдерфером.

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно просто материального вознаграждения. В начале века существовало стойкое заблуждение, что деньги и только деньги всегда побуждают человека трудиться усерднее. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т. е. в отношении управления, можно дать такое определение:

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей организации.

Идеальная работа должна:

- иметь целостность, т. е. приводить к определенному результату
- оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной
- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т. е. должна быть автономия (в установленных пределах). Либо, как вариант, – групповая автономия
- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда
- приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Содержательные теории мотивации отличает глубокий анализ мотивационной сферы человека — выявляются основные категории потребностей, определяющих поведение человека, и устанавливаются взаимоотношения между ними.

Большое количество и сложность переменных, влияющих на мотивацию, делают невозможным «совершенный ответ» и «магическую технику». Мотивация зависит от умения понимать людей, их потребности и желания. Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов. Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее.

Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулиро-

ванию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

- признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу;
- применять программы обогащения труда и ротации кадров;
- использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
- устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Согласно «Теории Y» любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя и полон интереса к своей новой деятельности. Кроме того, руководство заинтересованно в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако в силу ряда факторов, в том числе, таких как степени личной ответственности, отношений с начальником, и т. д. у работника может наступить разочарование в своей деятельности.

Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- отсутствие обратной связи, т. е. незнание работником результатов своего труда;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть как состоящий из шести стадий:

Стадия 1: Растерянность.

Стадия 2: Раздражение.

Стадия 3: Подсознательные надежды.

Стадия 4: Разочарование.

Стадия 5: Потеря готовности к сотрудничеству.

Стадия 6: Заключительная.

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплескиванию наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

Мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Хотя труд в настоящее время рассматривается лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Следующее направление улучшения мотивации – совершенствование организации труда -содержит постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника. Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности. Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, ко-

торая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством продукции. Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников.

Улучшение условий труда – острейшая проблема. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды.

Удовлетворенность трудом раскрывает расположение человека к своей работе, приятное эмоциональное состояние, исходящее из оценки своей работы. Она является результатом восприятия самими работниками того, насколько хорошо их работа обеспечивает удовлетворение важных потребностей. При высокой удовлетворенности трудом текучесть кадров снижается, уменьшается число прогулов, работники обладают лучшим физическим здоровьем, быстрее овладевают необходимыми навыками, реже страдают от производственного травматизма и обращаются с жалобами, больше склонны к сотрудничеству.

В заключении необходимо отметить, что создание производства всегда связано с людьми, работающими на предприятии, то есть с персоналом организации. В свою очередь, производственный успех организации зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы. Таким образом, для эффективной деятельности организации необходимо стимулировать персонал к получению успеха, высокого результата. Руководителю необходимо мотивировать людей, побуждать их к эффективной работе.

Наиболее часто мотивирующими факторами признаются сохранение рабочего места и повышение размера вознаграждения. В тоже время, изучение мотивирующих факторов, таких как стиль управления, условия работы, не проводится.

На предприятии необходимо создавать такие условия, чтобы работники воспринимали свой труд как осознанную деятельность, являющуюся источником самосовершенствования, основой их профессионального и служебного роста.

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что означает термин «мотивация»?
2. Какие аспекты входят в мотивацию?
3. Назовите стадии мотивации? Раскройте их.
4. Дайте определение понятию «награждение». Какие виды вознаграждений вам известны?

5. Каковы основные направления мотивационной программы для персонала организации в условиях кризиса? Перечислите их и раскройте их содержание.
6. Опишите современные теории мотивации. В чем их сильные и слабые стороны? Чем они отличаются от классических?
7. Как Вы себе представляете идеальную работу?

## ЛЕКЦИЯ 5. СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА И КОММУНИКАТИВНЫЕ СВЯЗИ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель:** сформировать у магистрантов понятия социальной системы и организации и коммуникативных связей, видов и каналов коммуникации в организации

### **Задачи:**

1. Рассмотреть структуру и цели внутренних коммуникаций, формальные и неформальные коммуникации;
2. Проанализировать стандартную модель коммуникационных функций менеджмента организации;
3. Рассмотреть коммуникационный процесс, его элементы и стадии;
4. Изучить письменные коммуникации, коммуникации в области трудовых отношений (HR);
5. Дать определение коммуникационные сетям и стилям.

### ПЛАН

1. Структура внутренних коммуникаций
  - 1.1 Цели коммуникаций. Препятствия
  - 1.2 Формальные и неформальные коммуникации
2. Стандартные модели коммуникационных функций менеджмента организации
  - 2.1 Коммуникации руководителя в организации
  - 2.2 Письменные коммуникации
  - 2.3 Коммуникации в области трудовых отношений (HR)
3. Коммуникационный процесс
  - 3.1 Элементы коммуникационного процесса
  - 3.2 Стадии коммуникационного процесса
4. Коммуникационные сети и стили
  - 4.1 Коммуникационные сети
  - 4.2 Структура «информационного сектора»

### **1. Структура внутренних коммуникаций**

#### **1.1 Цели коммуникаций. Препятствия**

Внутренние коммуникации в организации (или внутриорганизационные, Internal Communications) являются результатом осуществления функции внутренней самоорганизации, управления. В практическом плане это: обмен идеями, достижение соглашений, распорядительно-подотчётные отношения, об-

мен информацией по поводу реализации целей и задач организации, взаимоотношения с персоналом и между членами коллектива.

Процесс внутренних коммуникаций должен завершаться достижением согласия контрагентов и реализуется в форме межличностных и организационных отношений. Межличностные коммуникации – это связи между отдельными личностями (сотрудниками организации). Они не ограничены уставным регламентом, распространяются за его пределы. Организационные коммуникации – это коммуникации, протекающие в рамках задач и интересов конкретной организации. Межличностные коммуникации разнообразнее организационных. В ходе коммуникационного общения в организации достигаются следующие цели:

- обеспечивается создание информационных каналов между сотрудниками и структурными подразделениями, с помощью которых создаётся система информационного обмена в организации, сотрудники и руководители которой планируют и координируют свою деятельность;
- развиваются и совершенствуются межличностные отношения, благодаря чему персонал превращается в работоспособный коллектив;
- обеспечивает создание полных производственных процессов и циклов по реализации задач организации;
- регулируются и оптимизируются внутриинформационные потоки;
- создаётся коммуникационная основа для развития эффективной системы внешних связей.

Существуют причины, которые препятствуют установлению и развитию коммуникаций в организации. Такие факторы называются коммуникационными барьерами, возникающие как при формальных, так и при неформальных коммуникациях. Под влиянием факторов коммуникационного барьера коммуникация замедляется, искажается, снижается результативность общения, разрывается обратная связь контрагентов. Различают коммуникационные барьеры микроуровня и макроуровня (микробарьеры и макробарьеры).

Микробарьеры препятствуют успешной коммуникации в конкретных, узких секторах профессионального общения. К ним можно отнести:

- психологический настрой источника (отправителя) информации по отношению к получателю (адресату);
- психологический настрой получателя (адресата) к источнику (отправителю) информации;
- низкую способность восприятия формата информации (сложность фраз, трудная лексика, специфический глоссарий, национальный акцент и др.);
- отсутствие обратной связи;

– предвзятое отношение обоих контрагентов коммуникации к обсуждаемой теме.

Макробарьеры коммуникации препятствуют установлению коммуникации в целом. К подобным коммуникационным преградам можно отнести:

– превышение пропускной способности сетей, каналов, средств передачи

– и кодирование информации, в результате чего часть информации пропадает либо искажается в результате перегрузки сетей;

– упрощённую информацию, несущую в себе мало конструктивных идей, слабо связанных с контекстом общения;

– языковой барьер (иноязычная среда общения, профессиональный сленг, невоспринимаемый невербальный стиль общения);

– технологические организационные причины.

Барьеры можно разделить на преграды, зависящие от инициатора коммуникации, источника управленческой информации (группа факторов источника) и преграда, зависящие от получателя управленческой информации, коммуникационного контрагента (класс факторов получателя).

Факторы источника:

– некачественное посторонние общения и информационного обмена (неудачный лексический состав, недостаточная убедительность);

– недостатки «обратной связи» (отсутствие мотивации);

– неумение вести диалог и переговоры (неумение слушать и ставить вопрос);

– погрешности логики сообщения (недооценка позиции и способностей получателя);

– низкие индивидуальные особенности (дикция, слух, зрение, невнимательность, память и др).

Факторы получателя:

– неспособность адекватно оценивать степень важности сообщения (слабое знание темы, низкий культурный уровень);

– некорректный набор установок сознания (подверженность стереотипам, предвзятость, конфликтность, отсутствие внимания);

– неадекватный интерес к теме коммуникации;

– низкие индивидуальные физиологические особенности.

## **1.2 Формальные и неформальные коммуникации**

Что касается процессов формальных внутренних коммуникаций, о в организации они выражаются в виде формализованных отношений, запланированных и протекающих по внутренним регламентам. В каждой организации, как правило, существует властная публичная структура, при помощи и в ин-



тересах которой формализуются все коммуникационные процессы, инициируемые её менеджерами. В такой структуре всегда есть информационная периферия, есть центр принятия решений с доступом к внутриорганизационным информационным ресурсам. Формальные коммуникации бывают как письменные, так и устные.

Неформальные коммуникации не следуют общим правилам, установленным внутри организации. Типичная неформальная информация – обсуждения среди сотрудников личных успехов и неудач, обмен сообщениями о внешней среде, пересуды о руководителях, системе вознаграждения, достижение договорённости о взаимной поддержке и прогнозы. В организации проходит целый этап жизни человека, что диктует необходимость полноценных коммуникационных взаимодействий на служебные темы в служебном пространстве. Служебные же темы коммуникаций также отчасти подчинены законам неформального общения. Взаимодействие указанных двух видов коммуникаций в организации, как малом социальном обществе, происходит в психологическом пространстве «противостояние – сотрудничество». Это зависит от наличия конфликта интересов между менеджером и неформальным лидером, идеологии руководства и психологической совместимости представителей двух структур. Взаимообмен информацией в такой системе происходит либо как полностью толерантный – обе структуры информационно дополняют, прозрачны друг для друга либо как инверсионный, при котором происходит обмен информацией с ограничениями и трансформацией, зависящих условий, выработанных менеджером.

В формальной структуре в нормативных каналах передачи информации используются стандартные для данной организации формы. Это, как правило, письменная, а в последнее время электронная форма документооборота. Стандартные формы (бланки) имеют своим преимуществом простоту и технологичность. Их наличие снимает обычную проблему для любой организации – унифицировать письменное общение и соответствующие управленческие акты. В различных системах администрирования использованию стандартизированной письменной формы документооборота на бумажных носителях либо в электронном виде придаётся немаловажное значение. Как правило, такие стандарты излагаются в регламентах организации (государственные, корпоративные распорядки) и являются обязательным атрибутом работы её администрации.

Если стандартизированные регламенты формальных отношений олицетворяют одну крайность, то другую выражают неформальные связи в такой форме, как слухи. В диапазоне между располагается ряд форм обмена информацией, годных для применения в обоих видах отношений и межличностных связей. Слухи – это незапланированная стохастическая передача информации

с низким уровнем достоверности, имеющая форму социальных контактов членов организации в рамках неформальной структуры общения. Известно, что неформальные каналы эффективно используются в целях дезинформации. Слухи принято квалифицировать как недостоверные, неточные сообщения. Хотя известно, что слухами пользуются в качестве альтернативного способа достоверной информации. Скорость передачи по таким каналам и способность охвата целевой аудитории очень высоки. Проведённое К.Девисом (США) исследование показало: слухи бывают очень точны в отношении непротиворечивости информации об организации, но эмоциональная окраска, особенно драматичность, резко снижает их точность и способность запоминаться.

Коммуникации, как и их классификация, представляют собой абстрактное построение. Но если структура связей внутренней среды организации можно представить в виде иерархической конструкции, соответствующей общепринятому стереотипу властных полномочий и функциональных нагрузок, то можно говорить о перемещении информации между служебными уровнями в рамках ориентированных коммуникаций, которые бывают вертикальными и горизонтальными. Первые могут быть как нисходящими, так и восходящими. Нисходящая информация характерна для формальных связей (указания, директивы, поручения, запросы и т.д.). Таким путём сообщается подчинённым уровням информация о стратегических и текущих задачах, функциональных изменениях и др. Помимо обмена по нисходящей, любая организация нуждается в восходящих коммуникациях, передающих информацию на верхние уровни. Информация, преимущественно идущая «наверх», характерна и для формальных связей, и для неформальных. Обычно она поднимается (или опускается) на тот уровень, в компетенцию сотрудников которого входят полномочия адекватно и полноценно отреагировать на поступившую информацию. Так, сообщение с описанием идеи инновации направляется высшему руководителю, а приказ – конкретному исполнителю на нижнем уровне.

Помимо коммуникаций по вертикали, в каждой организации осуществляются коммуникации по горизонтали, когда информацией обмениваются на одних ступенях служебной иерархии. Организация может состоять из множества подразделений или нескольких сотрудников; между ними необходим постоянный обмен информацией, служебной и неформальной. Помимо служебных причин, коммуникации по горизонтали является наиболее употребляемой формой личных отношений неформального общения. Такие коммуникации сплачивают коллектив, укрепляют равноправные отношения, позитивно влияют на удовлетворённость работников своим трудом.

## **2. Стандартные модели коммуникационных функций менеджмента организации**

### **2.1 Коммуникации руководителя в организации**

Помимо производственной, технологической, экономической (затратно-профитной) и хозяйственной структуры, в каждой организации присутствует структура управления – состав и управляющие взаимосвязи управленческого общения звеньев, руководителей и исполнителей. Для системного менеджмента организации понятие «организационная культура управления» – ключевая категория. Таким же важным является понятие управленческого общения. Они настолько близко связаны одно с другим, что в общественном сознании прочно ассоциируются с деятельностью руководителя. Именно первый руководитель выбирает модель и систему управления, создаёт её организационную структуру, наполняет её административным содержанием.

Выполнение функциональных задач руководителя основывается на коммуникациях. Руководитель в ходе межличностного взаимодействия обсуждает планы, ставит задачи перед подчиненными, формулирует права и обязанности сотрудников, распределяет административный ресурс, делегируя полномочия, определяет средства достижения целей и методы контроля. Всё это происходит в виде управленческого общения, которое является видом внутренних вертикальных коммуникации, происходит в формальной и неформальной сферах взаимодействия руководителя и сотрудников организации по поводу выполнения производственных задач. Оно осуществляется руководителем в виде целесообразного регулирования деятельности персонала организации в необходимом направлении. Формами управленческого общения являются:

- изложение поручения руководителя в формальном распорядительном виде (дать распоряжение, команду, издать приказ, указать, поручить, рекомендовать для исполнения); содержание поручения может быть письменным или устным, персональным или выданным группе соисполнителей, единовременным или постоянным, конкретным или мобилизующим и т.д.;
- изложение мнения руководства в неформальном виде (пожелание, рекомендация, совет, намёк, мотивация, опосредованное поручение);
- получение по обратной связи от сотрудников информации о ходе выполнения формального поручения или неформального мнения руководителя;
- оценка руководителем соответствия первоначальному содержанию управленческой идеи фактического выполнения поручения сотрудником;
- организация мониторинга психологического состояния и работоспособности коллектива.

Общение руководителя с коллегами – топ-менеджерами и подчинённым персоналом – является сложной функциональной системой взаимодействия.

Оно происходит либо в виде горизонтальных (отношений равноправных субъектов управления), либо в виде горизонтальных связей (отношения в рамках соподчинённости). Кроме того, в структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи.

Первые представляют собой коммуникации непосредственного руководителя с подчинёнными сотрудниками. Вторые – отношения подчинённого исполнителя с рядом функциональных руководителей. Для функциональных связей характерно более квалифицированное и менее консолидированное управленческое воздействие на подчинённого.

Управленческое решение укладывается в функциональный ряд коммуникаций по поводу:

- выработки идеологии управленческих решений;
- практической организации управленческих решений;
- контроля над реализацией управленческих решений;
- тестирование психологического состояния их исполнителей.

Главное для руководителя на начальном этапе организованного строения – умение правильно выбрать и создать адекватную организационную структуру. В теории менеджмента принято выделять два основных направления организационного структурирования, в рамках которых создаются механизмы управления.

Первый – иерархический тип, основанный на принципах рационального разделения функций, делегирование полномочий, подотчётности и субподчинённости звеньев управления, разделенных на уровни (иерархию). В иерархическом типе структуры не должно быть более трёх звеньев, поскольку в каждом из них при прохождении управленческого решения происходит его смысловая деформация. В результате, пройдя с первого до четвёртого уровня, решение может исказиться до неузнаваемости.

Второй тип структур возник в последние десятилетия XX в. в ответ на потребности отраслей «новой экономики» в более адекватном управлении, учитывающем специфику управляющих коммуникаций в быстро меняющемся мире информации. Отсюда и его наименование – адаптивный, который готов к быстрым переменам, обеспечивает приспособляемость организации к различным внешним изменениям, ориентирован на максимальное использование человеческих качеств. Для облегчения проблем координации двух вертикалей властей в организациях, использующих адаптивные структуры, создаются временные штабные органы, обычно возглавляемые первым руководителем.

## 2.2 Письменные коммуникации

Есть круг обстоятельств, ограничивающих личное физическое общение контрагентов. Тем не менее интересы субъектов требуют поддержания отношений, развития связей. Для таких случаев пригоден один из популярных видов общения – письменная коммуникация.

Письменные коммуникации используют передачу или обмен сведениями через письменное слово, путём графической информации, реже – художественными или визуальными образами. Изложение мысли в словесный текст, звуковую или образную информацию называется кодированием. Кодирование сообщения происходит более чем одним способом. Такой процесс принято называть выбором средства передачи сообщения. Текст на бумажном носителе позволяет зафиксировать позицию контрагента привычным способом, сохранив его индивидуальные знаки отличия: реквизиты, бланки, печать, визы, аутентичную подпись.

Документы хранят информацию, регламентируют коммуникации. Они используются при анализе, планировании и принятии решений, несут эмоциональный заряд контрагента, служат правовым основанием для действия людей и организации. Помимо этих функций, они передают неискажённую текстовую или иную информацию на любом расстоянии. Несмотря на технологические сложности изготовления, передачи и хранения, подлинники документов обладают неоспоримым преимуществом – они неизменны.

Особое место занимают вопросы конфиденциальности информации при передаче, шифровке и дешифровке непубличной информации.

Для внутренних письменных коммуникаций применяется широкая гамма документов внутриорганизационного пользования:

- отчёты;
- распорядительные документы (приказы, распоряжения, поручения, рекомендации);
- служебные комментарии;
- инструкции;
- положения;
- регламенты;
- протоколы;
- акты;
- договоры;
- типовые формуляры;
- требования (запросы, перечни, списки);
- сводки;
- служебные записки (объяснительные, памятные (меморандумы), пояснительные, докладные).

Широко известны также презентационные материалы, объединяющие текстовую, образную, и графическую информацию.

Примером делового общения может быть Сбербанк России, в нём существуют все виды письменных коммуникаций, происходят многочисленные презентации, множество инструкций, протоколы, акты. Всё это тесно взаимосвязано и дополняет друг друга.

### **2.3 Коммуникации в области трудовых отношений (HR)**

Создание организации начинается и состоит из актов заключения и сопровождения трудовых отношений с нанимаемым персоналом – специфических межличностных коммуникаций между людьми, исполняющими социальные роли «работодателя» и «работника». Такие акты имеют форму письменных документов, объединяемых коммуникационными понятиями «заявление», «контракт», «договор найма», «приказ о зачислении», «должностные обязанности», «зарплата» и др. В трудовых отношениях отражается всё многообразие человеческих коммуникаций. К ним примыкают вопросы условий труда, отношений с профсоюзами, социальные компенсации, пенсионные гарантии, вопросы трудовой этики и коммерческой (служебной) конфиденциальности, мотивация, мобильность трудовых ресурсов, рекрутинг, профессиональная подготовка.

Главными целями HR (Human Relations) – менеджмента организации являются:

- способность персонала выполнять её целевые задачи в конкурентной среде;
- полное соответствие деятельности сотрудников функциям организационных звеньев;
- обеспечение нормативного уровня расходов на бюджет содержания персонала (регулирование и контроль стоимости рабочей силы);
- получение качественного непрерывного роста показателей человеческого капитала организации;
- формирование команды менеджеров с устойчивым потенциалом соответствия рыночным требованиям к профессионализму;
- создание корпоративного духа и системы ценностей.

Часто применяются методы прогнозирования потребностей в персонале организации. Такие методы бывают либо основанные на суждениях.

В современной организации управление персоналом заключается в концентрации усилий по четырём направлениям:

- избрание стратегии управления персоналом в соответствии с философией коммуникационного менеджмента в организации;
- создание эффективных служб управления персоналом;

- освоению новейших технологий в работе с сотрудниками;
- разработке и практическому применению кодекса корпоративных ценностей и установок поведения личности в организации.

Ключевым здесь является создание эффективных служб HR. Именно этот инструмент планирует и осуществляет инвестиции в человеческий капитал, управляет людскими ресурсами организации, создаёт коммуникационную инфраструктуру HR, готовит персонал к решению перспективных задач развития. Первоначальная идея минимизации издержек на персонал давно переросла в концепцию социальных инвестиций в человеческие ресурсы. К примеру - сбербанк России обучает персонал новым технологиям, даёт деньги персоналу на обучение, тратит на это не маленькую сумму.

### **3. Коммуникационный процесс**

#### **3.1 Элементы коммуникационного процесса**

В коммуникационном процессе информация передаётся от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации.

В процессе коммуникации выделяют четыре базовых элемента:

Отправителя – лицо, являющееся создателем идеи, собирающее информацию для передачи и передающее её другому лицу;

Сообщение – закодированная с помощью символов информация, подлежащая дальнейшей передаче;

Канал передачи информации – это средства и способы передачи информации;

Получатель – лицо которому предназначена передаваемая информация.

В процессе обмена информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов:

1) Этап отправки:

- зарождение идеи;
- кодирование;
- выбор канала передачи;
- передачу.

2) Этап получения:

- декодирование.

3) Обратная связь.

**Этап передачи** включает в себя следующие шаги.

Зарождение идеи является начальным этапом коммуникационного процесса, на котором отправитель информации принимает решение о том, что идею или информационное сообщение необходимо сделать предметом обмена. На этом этапе большое значение придаётся формированию и формулиро-

ванию значения. На этапе зарождения идеи сама идея, являющаяся в дальнейшем предметом обмена, ещё не преобразована в слова, не приобрела той формы, в которой будет передана. Отправитель решил только, какую именно концепцию, идею сделать предметом обмена информацией. У отправителя должна возникнуть уверенность в необходимости передачи информации, уместности и актуальности передаваемых идей с учётом конкретной ситуации и цели.

Кодирование, работы на этом этапе заключается в том, что отправитель с помощью символов кодирует передаваемую информацию, используя для этого вербальные и невербальные символы. В процессе кодирования идея приобретает доступную и понятную форму сообщения. В качестве кодирующего языка выступает не только какой-то конкретный язык, но и термины, профессионализмы.

После завершения кодирования выбирается канал передачи, соответствующий типам символов, используемых для кодирования. К таким каналам можно отнести передачу информации с помощью речи, письменных материалов, а также электронных средств связи, включая компьютерную сеть, электронную почту, видеофильмы и др. Канал, используемый для передачи информации, должен точно соответствовать идее, зародившейся на первом этапе, в противном случае обмен информацией будет менее эффективно.

При выборе канала не следует ограничиваться только одним каналом, можно использовать сразу несколько каналов. Максимальный эффект может быть достигнут при использовании двух или большего числа средств коммуникации. Практика показывает, что одновременное использование сообщений в устной и письменной форме всегда эффективнее.

Передача информации заключается в использовании выбранного канала для доставки сообщения получателю. Речь идёт о физической передаче сообщения, которая является одним из этапов, через которые необходимо пройти, чтоб донести идею до получателя.

**Этап получения** включает в себя декодирование. Декодирование представляет собой перевод символов отправителя в мысли получателя. Информация, передаваемая отправителем, должна быть передана получателю с минимальными потерями в смысловом значении, так и в своём объёме. Когда информация передаётся от руководителя нижестоящим сотрудникам, необходимо проверить, выполнено ли то что от них требовалось, и насколько полно это сделано, т.к. это в некоторой степени является показателем качества полученной ими информации. Если передаваемая информация получена с искажением или же не полностью, можно повторить передачи, изменив при этом вид кодировки и канал.



**Обратная связь** это ответ на полученную информацию или идею. Она заключается в выполнении поставленных целей, ответе на поставленные вопросы, передачи сообщения в ответ.

### **3.2 Стадии коммуникационного процесса**

Из схемы (Рисунок 1) следует что тот, кто передаёт информацию, называется отправитель. Это ключевая роль, заключающаяся в проектировании и кодировании информации, предназначенной для передачи другим участникам процесса. Выполнение данной роли начинается с идентификации индивидом себя (кто я такой) в рамках коммуникационного процесса и формулирования значения или смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику. За этим следует кодирование идеи.

Кодирование-это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание в послание или сигнал, который может быть передан. Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков – носителей информации. Носителями могут быть звук, свет, температура, запах, вкус, атмосферное давление и физическое действие. Далее носителем организуются в определённую форму, которой могут быть речь, текст, рисунок, поступок и т.д. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемое значение.

В результате проведённых исследований формируется послание, содержащее данные с определённым значением. Смысл или значение послание представляют собой принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. При этом отправитель рассчитывает, что послание воспринято адекватно заложенному в него значению.

Чем больше различие между тем, что было передано и что было получено, тем беднее межличностная коммуникация. Так, например, профессионалы обычно имеют трудности в коммуникации с публикой в силу того, что они кодируют значения в формы, понятные только людям их круга (аббревиатура инженеров и чиновников, юридические термины, тексты контрактов и анкет и т.п.). Полное различие в переданном и полученном значении означает отсутствие у участников процесса чего-то общего, так как сами собой вербальные и невербальные носители значения не имеют.

Послание посредством передатчика поступает в передающий канал, доводящий его до заданного адресата. Передатчиком может быть как сам человек (его тело и голос), так и техническое средство (телефон, радио, телефакс, телевизор, компьютер и т.п.), а также химическое или физическое состояние среды (жидкость, газ, твёрдые вещества, радиация, свет и т.п.) и различные технические устройства и приспособления (линии, волны и т.п.). Так, например разговор двух лиц может осуществляться непосредственно по телефону

или по радио. Как только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из под контроля средства или человека, его пославшего. Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя. В этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации и понимание её значения.

Канал выводит послание на приёмник, который фиксирует получение данного послания по другую сторону канала. Если в ходе движения по каналу в послании меняются его носители (кодовые знаки) или формы, то приём считается не состоявшимся.

Тот, кого достигло и кому было адресовано послание, называется получателем. Это ещё одна ключевая роль, выполняемая участником межличностной коммуникации, которая заключается не только в фиксации получения послания, но и в значительной степени в раскодировании этого послания в понятное и приемлемое для получателя значение.

Раскодирование включает восприятие (что получил) послания получателем, его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял). Получить – ещё не означает понять, а понять – это ещё не значит принять. Эффективная коммуникация устраняет причины для неприятия послания.

Возможное искажение и в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации шума. Шум – это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания. Источники шума, вносящего определённые изменения в значение передаваемого сигнала, могут быть как средства коммуникационного процесса, так и организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т.п.), затрудняющие точную передачу сигнала. Шум присутствует всегда. Поэтому необходимо иметь в виду, что на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания. Эффективный руководитель всегда попытается максимально преодолеть имеющийся шум или снизить его уровень и передавать смысл своего послания как можно точнее.

Примерами наличия шума может быть следующее: звуковые ошибки в произношении; наличие более сильного параллельного сигнала; языковые ошибки; искажения в линиях связи; добавления к посланию на различных уровнях и т.д.

Последним, важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участниками процесса ролями. Получатель становится отправителем, и наоборот, отправитель – получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь – это ответ получателя на послание. Она даёт возможность отправителю узнать, дошло ли послание и в каком значении.

Коммуникации с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. При этом обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Для руководителя, как и другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т.п.). И то, и другое могут свидетельствовать как о успехе коммуникации, так и о её неудачах.

#### **4. Коммуникационные сети и стили**

##### **4.1 Коммуникационные сети**

Коммуникационная сеть – это соединение определённым образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи строятся на линии руководства от начальника к подчиненным. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчинёнными. Диагональные связи – это связи с другими начальниками и подчиненными. Сеть этих связей создаёт реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Если размер группы увеличивается в арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте. Отсюда коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразна, чем в группе из трёх человек.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей в организациях (группах), для одной и той же или разнообразной численности:

Группы из трёх человек

«Колесо» «Всеканалная» «Вертушка»

Группа из четырёх человек

«Колесо» «Цепочка» «Всеканалная»

Группа из пяти человек и более

«Колесо» «У» «Кружок» «Цепочка»

### «Всеканальная» «Цепочка «Х» «Альфа»

В сетях типа «кружок» (Рисунок 4) члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо» (Рисунки 2,3,4) представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчинённые коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации являются то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Он получает больше посланий, чаще признаётся другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несёт большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Аналогичная картина наблюдается в сетях типа «У» (Рисунок 4). Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа «цепочка», в которой появляются горизонтальные связи – элементы децентрализации. «Всеканальные» (Рисунок 2,3,5) сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложной проблемы. Такой подход называется ещё открытыми коммуникациями.

Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимосвязь допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

## **4.2 Структура «информационного сектора»**

Сектор, где информация перерабатывается, кодируется, производится, преобразуется в информационный поток или информационное общение, передаётся, хранится или трансформируется ещё каким-либо образом, представляет собой сложную структуру с разными классами элементов и многоуровневой иерархией.

В пространстве «информационного сектора», помимо производства информационных продуктов и оказания информационных услуг, происходят и иные процессы, связанные с коммуникацией.

Типология классификации будет определяться отношением субъектов и элементов информационной инфраструктуры сектора к участию в обменных процессах информацией:

– информационные ресурсы (банки и базы данных, архивы, печатные и электронные издания, и т.д.);

- высокотехнологичные коммуникационные сети и каналы передачи информации (почта, радио, TV, Интернет, и т.д.);
- традиционные методы распространения и хранения информации в обществе (слухи, сплетни, молва, обсуждение новостей, и т.д.);
- операторы коммуникационного рынка (медиаагентства, консалтинговые и аналитические структуры, СМИ, и т.д.).

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое коммуникации? Какова цель коммуникаций?
2. Перечислите препятствия коммуникаций. Что такое «Коммуникативные барьеры» и «коммуникативный шум»?
3. Что понимается под формальными и неформальными коммуникациями?
4. Коммуникации руководителя в организации. Раскройте их сущность.
5. Что означают письменные коммуникации? Какие виды письменных коммуникаций Вы знаете?
6. Каковы основные цели коммуникаций в области трудовых отношений (HR)? На какие направления делятся коммуникации в области трудовых отношений?
7. Дайте определение коммуникационного процесса. Назовите элементы коммуникационного процесса.
8. В процессе обмена информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Назовите их.
9. Опишите стадии коммуникационного процесса
10. Раскройте сущность понятия «коммуникационные сети». Опишите структуру «информационного сектора».

## **ЛЕКЦИЯ 6. СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Цель:* сформировать у студентов понятие стратегии повышения производительности труда работников организации и условий ее реализации

### *Задачи:*

1. Рассмотреть понятие производительности труда, факторов, влияющих на уровень производительности труда
2. Дать сравнительный анализ российского и зарубежного опыта в практике повышения производительности труда

### ПЛАН:

1. Понятие и сущность производительности труда
2. Факторы, влияющие на уровень производительности труда
3. Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта в организации повышения производительности труда

### **1. Понятие и сущность производительности труда**

Понятие «производительность» означает производство изделий, полуфабрикатов и т.д. в единицу времени, одним работником, единицей оборудования, одним подразделением и т.п.

Понятие «труд» означает целесообразную деятельность людей на создание материальных и духовных благ, необходимых для удовлетворения потребностей отдельного человека, предприятий, людей или общества в целом. Конкретный труд затрачивается в определённой полезной форме и создаёт потребительскую стоимость товара.

Производительность труда – это такой показатель, который характеризует эффективность затрат конкретного труда. Измеряется этот показатель количеством изделий, операций, созданных или совершённых в единицу времени, или же измеряется величиной времени, которое затрачивается на единицу продукта труда.

Производительность труда рассчитывается через показатели выработки и трудоёмкости.

Выработка продукции на одного работающего ( $W$ ) определяется делением общего объёма произведённой продукции ( $Q$ ) на среднюю численность ( $Ч_{ср}$ ) производственного персонала ( за год, месяц, квартал ) или же на количество отработанных дней ( $Д$ ) :

$$W = Q / Ч_{\text{ср.}}$$

$$W = Q / Д.$$

В общем виде показатель выработки характеризует количество продукции, произведённой в единицу рабочего времени:

$$W = Q / T,$$

где T - общие затраты рабочего времени.

В зависимости от того, в каких единицах измеряется объём продукции, различают три метода определения выработки: стоимостной, натуральный и трудовой.

При стоимостном методе измерения выработка определяется делением объёма валовой или товарной продукции на среднесписочную численность рабочих.

При натуральном методе измерения выработка измеряется в натуральных единицах – тоннах, штуках, метрах и т.д.

При трудовом методе выработка рассчитывается в нормо-часах.

Для точных расчётов определяется на предприятиях среднечасовая и среднедневная выработка.

Среднечасовая выработка исчисляется делением выпуска продукции на число часов, отработанных всеми рабочими в течение рассматриваемого периода времени. Выработка на 1 человеко-час характеризует производительность труда за отработанное время.

Среднедневная выработка исчисляется делением выпуска продукции на число дней, отработанных в течение конкретного периода времени всеми рабочими предприятия. Эта выработка характеризует степень производительного использования рабочего дня.

Среднемесячная ( квартальная, годовая ) выработка определяется делением выпуска продукции за месяц ( квартал, год ) на среднесписочную численность рабочих за соответствующий период. Эта выработка характеризует степень использования рабочего времени на протяжении месяца, квартала, года.

Темпы роста часовой, дневной и годовой выработки, как правило, не совпадают. Если использование времени внутри смены улучшилось по сравнению с базисным периодом на основании ликвидации внутрисменных простоев, то выработка продукции на 1 человеко-день увеличится в большей мере, чем часовая выработка.

Планирование повышения выработки рабочих на предприятиях производится по факторам её роста.

Трудоёмкость (  $t$  ) – это величина, обратная средней выработке. Трудоёмкость характеризует затраты рабочего времени на единицу продукции:

$$t = T / Q = 1 / W$$

В зависимости от состава затрат труда, включаемых в трудоёмкость продукции, и их роли в процессе производства различают следующие виды трудоёмкости:

- а) технологическая трудоёмкость (  $t_{\text{техн}}$  ). Она включает в себя затраты труда основных производственных рабочих;
- б) трудоёмкость процессов обслуживания производства (  $t_{\text{обсл}}$  ). Эта трудоёмкость включает в себя затраты вспомогательных рабочих;
- в) производственная трудоёмкость (  $t_{\text{произв}}$  ). Эта трудоёмкость включает в себя затраты труда всех рабочих, т.е.  $t_{\text{произв}} = t_{\text{техн}} + t_{\text{обсл}}$  ;
- г) трудоёмкость процессов управления производством (  $t_{\text{упр}}$  ). Эта трудоёмкость включает в себя затраты труда служащих предприятия;
- д) полная трудоёмкость продукции (  $t_{\text{полн}}$  ). Эта трудоёмкость включает в себя затраты труда всех категорий промышленно-производственного персонала предприятия, т.е.

$$t_{\text{полн}} = t_{\text{произв}} + t_{\text{упр}} .$$

Планирование производительности труда.

Уровень производительности труда за год (  $Y_{\text{пт}}$  ) исчисляется по формуле:

$$Y_{\text{пт}} = N_{\text{вал}} / \text{ППП}_{\text{ср.сп.}} ,$$

где  $N_{\text{вал}}$  - годовой объём валовой продукции, руб.;

$\text{ППП}_{\text{ср.сп.}}$  – среднесписочная за год численность промышленно-производственного персонала предприятия, чел.

Рост производительности труда по предприятию (  $b$  ) определяется по формуле:

$$b = ( Y_{\text{пт.пл}} - Y_{\text{пт.отч}} ) / Y_{\text{отч}} \times 100\% ,$$

где  $Y_{\text{пт.пл}}$  - уровень производительности труда в планируемом периоде;

$Y_{\text{пт.отч}}$  – уровень производительности труда в отчётном периоде.

Производительность труда растёт за счёт сокращения численности рабочих, увеличения объёма выпуска продукции, внедрения новой техники, структурных сдвигов и других факторов.



Общий рост производительности труда в плановом периоде ( $b_{\text{общ}}$ ) за счёт экономии численности рабочих определяется по формуле:

$$b_{\text{общ}} = \sum \mathcal{E}_{\text{факт}} / (P_0 - \sum \mathcal{E}_{\text{факт}}) \times 100\% ,$$

где  $\sum \mathcal{E}_{\text{факт}}$  - общая экономия рабочих за счёт различных факторов, чел ;  
 $P_0$  - численность рабочих в базовом периоде, чел.

Рост производительности труда за счёт внедрения новой техники ( $b_{\text{т.н.}}$ ) определяется:

$$b_{\text{т.н.}} = \mathcal{E}_{\text{тр.}} / t \times 100\% ,$$

где  $\mathcal{E}_{\text{тр.}}$  - ожидаемое снижение трудоёмкости выпускаемой продукции вследствие внедрения новой техники, нормо-часы;

$t$  - трудоёмкость выпускаемой продукции по плану в действующих нормах времени, нормо-часы.

Рост производительности труда за счёт улучшения использования фонда рабочего времени (устранения потерь рабочего времени) ( $b_{\text{р.вр.}}$ ) определяется по формуле:

$$b_{\text{р.вр.}} = (F_{\text{д.пл}} - F_{\text{д.ф.}}) / F_{\text{д.ф.}} \times 100\% ,$$

где  $F_{\text{д.пл}}$ ,  $F_{\text{д.ф.}}$  - действительный фонд времени одного рабочего по плану и фактический, час.

Рост производительности труда в зависимости от изменения объёма производства

и численности работающих определяется по формуле:

$$b_0 = (100 + B_y) / (100 + P_y) \times 100 - 100,$$

где  $B_y$  - планируемое увеличение объёма производства, %;

$P_y$  - планируемое увеличение количества работающих, %.

## **2. Факторы, влияющие на уровень производительности труда**

Целенаправленное управление производительностью труда, разработка конкретных мероприятий для обеспечения более эффективного и полного использования трудового потенциала предприятия (организации) требуют классификации факторов, влияющих на эту производительность.

Выделяют несколько классификация факторов, влияющий на производительность труда..

Факторами называются движущие силы или причины, вызывающие изменение производительности труда. С такой точки зрения все факторы, способствующие повышению производительности труда делятся на две группы - внешние и внутренние.

К группе внешних факторов относятся те, что объективно существуют вне контроля отдельного предприятия (т.е. факторы общегосударственные и общеэкономические - законодательство, политика и стратегия, рыночная инфраструктура; макроструктурные сдвиги в обществе; природные ресурсы):

- изменение ассортимента и номенклатуры продукции в соответствии с изменением спроса на рынке;
- сбои в материально-техническом снабжении;
- социально-экономические условия в обществе и т.п.

К группе внутренних факторов относятся те, которые непосредственно влияют на уровень производительности труда, т.е. технический уровень оснащенности предприятия, энерговооруженность труда, фондовооруженность труда, системы стимулирования труда и другие факторы, которые зависят от количества средств и руководителей. Однако внешние факторы также имеют для предприятия определенный хозяйственный интерес. Учтя их, можно глубже мотивировать соответствующие управленческие решения, позволяющие выработать стратегию динамики производительности труда на длительный период.

Кроме приведенной глобальной (системной) классификации, по своему внутреннему содержанию и сущности все факторы принято разделять на три группы: материально-технические, организационные и социально-экономические:

1) Материально-технические факторы связаны с использованием новой техники, прогрессивной технологии, новых видов сырья и материалов. В результате этих факторов повышается фондо- и энерговооруженность труда, на основе НТП увеличивается автоматизация производственных процессов, происходит увеличение единичных мощностей машин и оборудования и т.п.

2) К организационным факторам роста производительности труда относятся организация производства, труда и управления. К факторам организации производства относится специализация и кооперация производства, организация ремонтного, транспортного, энергетического, инструментального и др. видов обслуживания. Организация управления производством включает: создание эффективной организационной структуры управления; правильный подбор, расстановку и использование управленческих кадров, их профессиональную подготовку и переподготовку, совершенствование систем управления производством; улучшение оперативного управления производственным процессом; внедрение и развитие АСУП.

Организация труда тесно связана с организацией производства и включает: рациональное разделение и кооперацию труда между отдельными группами и отдельными работниками; внедрение передовых методов и приемов труда; совершенствование организации и обслуживания рабочих мест; внедрение гибких форм организации труда; внедрение технически обоснованных норм затрат труда; улучшение условий труда, рационализация режимов труда и отдыха.

3) Социально-экономические факторы определяют: качество трудовых коллективов, их социально-демографический состав, формы и системы оплаты труда; уровень подготовки и дисциплинированности кадров; трудовую и творческую активность работников; стиль руководства в подразделениях и на предприятии в целом и др.

Движущей силой трудовой деятельности коллектива может являться интерес к достижению определенных результатов, которые дают возможность удовлетворения как материальных, так и духовных потребностей работников.

Задача постоянного роста производительности труда, а следовательно, снижения затрат на единицу продукции требует поиска и использования всех видов резервов. Под резервами в данном случае понимаются возможности повышения производительности как путем наиболее полного использования факторов роста, так и устранением различного рода потерь на предприятии. Различие между понятием «факторы» и «резервы» заключается в том, что фактор - это причина возможности осуществления какого-либо явления, а резерв - нереализованная возможность в конкретном случае. Обычно на российских предприятиях внутрипроизводственные резервы роста производительности труда разделяются на резервы снижения трудоемкости, улучшения использования рабочего времени, экономии материальных ресурсов и орудий труда. Внутрипроизводственные резервы роста производительности труда выявляются и реализуются непосредственно на предприятии, и обусловлены совершенствованием и наиболее эффективным использованием оборудования и рабочей силы, а также сокращением потерь рабочего времени, экономией сырья, материалов, капитала и других видов ресурсов. К их числу можно отнести:

- снижение трудоемкости изготовления продукции (технологической, производственной и полной);

- улучшение использования рабочего времени (внедрение НОТ, укрепление трудовой дисциплины, сокращение текучести кадров, использование передового опыта, улучшение производственной санитарии и охраны труда, ликвидация производственного брака и др. производственных затрат);

- резервы улучшения структуры, повышения компетентности кадров и лучшего использования рабочей силы (механизация и более эффективное ис-

пользование труда вспомогательных рабочих, относительное высвобождение работников, снижение удельного веса административно-управленческого персонала, улучшение психологического климата в трудовом коллективе).

### **3. Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта в организации повышения производительности труда**

Во многих странах проблеме производительности труда уделяется большое внимание. В число ведущих международных организаций, поддерживающих деятельность по повышению производительности труда, входит МОТ, которая анализирует состояние дел в трудовой сфере, оценивает достигнутый уровень производительности труда в странах, издает информационные материалы. Пользуется авторитетом Всемирная конфедерация наук производительности (WCPS)<sup>6</sup>. В нее входят Всемирная академия наук производительности и Всемирная сеть организаций производительности. Всемирная Конфедерация содействует обучению и распространению информации для продвижения науки о производительности и для роста производительности в глобальном мире. В состав Всемирной сети организаций производительности входят ассоциации и национальные центры производительности.

Наиболее крупными из них являются:

– Европейская ассоциация национальных центров производительности (EANPC), в которую входят национальные центры производительности, институты и другие организации 13 европейских стран;

– Азиатская организация производительности (АРО), объединяющая центры производительности и другие организации по производительности 18 стран Азии;

– Всеафриканская организация производительности, включающая национальные центры производительности стран Африки.

По предварительной оценке, всего в мире насчитывается свыше 100 национальных центров производительности. Наиболее известные из них:

– в Европе Немецкая организация производительности (Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, RKW), содействующая экономике путем рационализации, технического и экономического прогресса на предприятиях;

– в США Американский центр производительности и качества (APQC), разработавший методологию измерения совокупной (многофакторной) производительности. Осуществляет обучение персонала методам измерения и повышения производительности;

– в Азии Японский центр производительности по вопросам социально-экономического развития (JPC-SED), включающий семь региональных цен-

тров производительности. Оказывает практическую помощь предприятиям. Осуществляет обучение персонала;

– в Африке Национальный институт производительности ЮАР (NPI), занимающийся консультированием, пропагандой идей производительности, повышением квалификации кадров.

В некоторых европейских странах реализуются национальные программы, направленные на повышение производительности труда. В Германии осуществляются новые программы: инновационные конструкторские работы и новое качество работы. В Дании выполняется национальная программа «Содействие лучшей трудовой жизни и увеличение роста объемов производства». В Ирландии ведет активную деятельность Национальный центр по вопросам партнерства и производительности, способствуя быстрому и успешному развитию экономики страны.

В Финляндии министерство труда стимулирует и поддерживает программы организационных инноваций, особенно по развитию рабочих мест и производительности.

Во Франции создана программа внедрения новых форм организации труда. Европейская ассоциация национальных центров производительности разработала Меморандум «Высокая производительность – путь к богатству», в котором определены цели европейских стран в повышении производительности труда и пути решения существующих проблем. Это важное и актуальное руководство для предпринимателей и работников, занимающихся проблемами роста производительности труда. Меморандум призван координировать совместную деятельность в рамках EANPC по повышению производительности в условиях глобализации экономики. В Меморандуме рассматриваются взаимосвязь производительности и стоимости, подходы к измерению производительности, факторы производительности, связь производительности и конкуренции. В числе важных проблем выделены человеческий фактор, социальные и экологические составляющие производительности. Согласно европейской практике, рост производительности труда не должен сопровождаться обострением проблем экологической безопасности.

Показатели роста производительности выступают основными индикаторами при анализе экономического роста. В их число входят значения производительности труда и многофакторной производительности (МФП) в форме труда и капитала. Совокупные показатели труда, капитала, энергии и материалов (метод KLEMS или совокупной производительности) основаны, как правило, на концепции добавленной стоимости на выпущенную продукцию и наиболее часто вычисляются в статистике производительности. Аналогичные разработки выполняются и в странах ближнего зарубежья. Так, например, в Республике Казахстан разработана и утверждена постановлением Правитель-

ства от 14.03.2011 Программа «Производительность 2020». Программы рассчитана на период 2011-2020 гг. В Программе поставлена цель повысить конкурентоспособность промышленных предприятий в приоритетных секторах экономики на основе увеличения производительности труда. Это, безусловно, очень важная и своевременная Программа, ориентированная на повышение эффективности экономики страны. В результате реализации Программы предусматривается: повысить доступность финансовых ресурсов для предприятий частного сектора при реализации новых инвестиционных проектов, направленных на индустриально-инновационное развитие; привлечь средства частного сектора, в первую очередь финансовых организаций, для реализации инвестиционных проектов в несырьевых секторах экономики; повысить финансово-экономическую устойчивость промышленных предприятий, в первую очередь среднего и крупного бизнеса. Основные количественные и качественные результаты Программы предусматривают увеличение производительности труда не менее чем в 2 раза на предприятиях обрабатывающей промышленности, участвующих в Программе и увеличение загрузки мощностей участников Программы до 80%. Необходимо активнее изучать и применять зарубежный опыт измерения, учета, анализа, планирования и прогнозирования производительности труда и методов ее повышения в отечественной практике.

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Раскройте определение понятия производительности труда.
2. Назовите факторы, влияющие на производительность труда.
3. Назовите организации, поддерживающие деятельность по повышению производительности труда.
4. Что выступает основными индикаторами при анализе экономического роста?
5. Какие наиболее известные центры производительности вы знаете?

## ЛЕКЦИЯ 7. ЦЕННОСТНО-СМЫСЛОВАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

**Цели:** изучить ценностно-смысловую направленность организационных процессов

**Задачи:**

1. Дать понятие организационным процессам;
2. Рассмотреть типологию организационных процессов.

### ПЛАН

1. Понятие организационного процесса
2. Процесс организации
3. Типология организационных процессов

#### **1. Понятие организационного процесса**

Организация (как процесс) представляет собой функцию, которая непосредственно связана с координацией многих задач и формальных взаимоотношений людей, выполняющих их.

Организация – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения ее целей.

Организация – это распределение ролей, заданий, информации и других ресурсов, процессов, методов и технологий, коммуникации, ответственности и полномочий. Организаторская функция предполагает также распределение и внедрение процедур, призванных обеспечить выполнение задач организации. Организация имеет место в рамках любого учреждения или предприятия. Зафиксированное и формально закрепленное разделение труда по управлению оформляется в виде организационной структуры. Процесс организации напрямую связан с такими аспектами управления, как процесс, система, структура, технология, ресурсы.

Организация является основной функцией управления, суть которой – осуществление определенной структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия относительно автономных частей в системном объекте.

Функция организации направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных целей. Основными задачами организации являются:

– формирование структуры организации, исходя из размеров предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных;

- установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношений между ними;
- обеспечение деятельности организации ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными, информационными).

Организация как функция управления должна обеспечивать соответствие существующей системы новым целям, установленным в плановых заданиях. Если такого соответствия нет, то с помощью функции организации создаются новые системы или реорганизуются старые в целях придания им качеств, необходимых для достижения поставленных целей.

Основные принципы рациональной организации как управленческой функции – это:

- определение и детализация целей;
- определение приемов, способов деятельности, способствующих достижению этих целей;
- поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы;
- координация, согласование различных видов деятельности, порученных каждой группе;
- обеспечение единства целей;
- установление эффективного контроля.

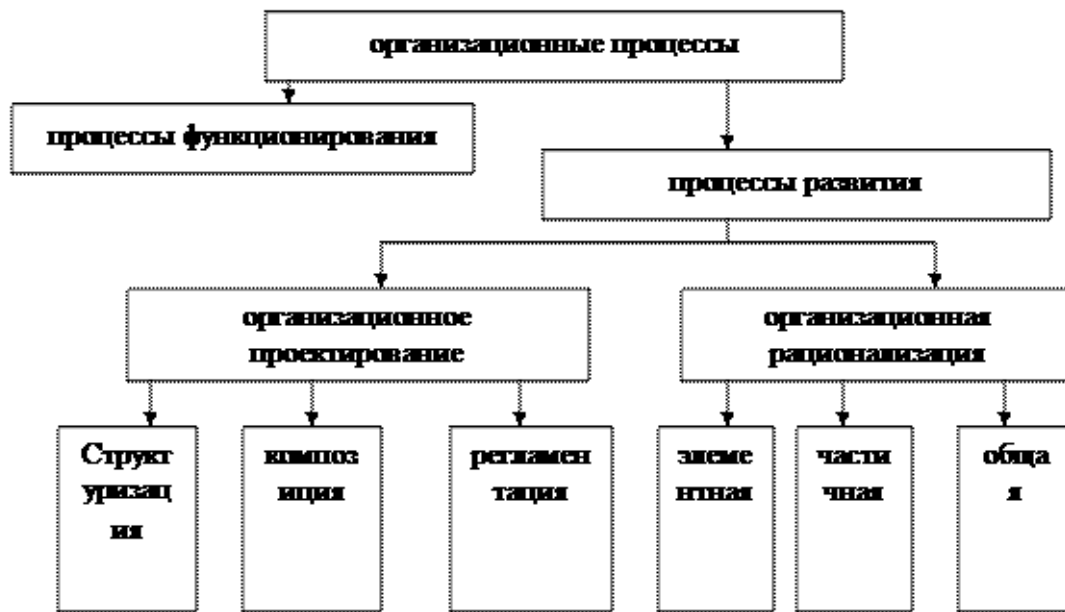
Имеется два основных аспекта организационного процесса. Одним из них является деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. Другой аспект организационного процесса – взаимоотношение полномочий, которые связывают высшее производство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

## **2. Организационные процессы**

Выделяются следующие необходимые этапы осуществления организационной деятельности:

- установление общих целей предприятия или учреждения.
- формулирование производственных целей, планов и направлений работы.
- выявление и классификация видов деятельности, необходимых для их осуществления.
- группировка этих видов деятельности, исходя из максимально эффективного использования имеющихся материальных и людских ресурсов.
- наделение руководителя каждой группы полномочиями, необходимыми для ее продуктивной работы.





**Рис. 6. Организационные процессы**

– горизонтальная и вертикальная взаимоувязка этих групп через должностные связи и систему информационного обеспечения.

В процессе организации происходит разбивка на служебные подразделения. Процесс организации непрерывен, и вопросы, связанные как с отдельными видами деятельности, так и с их группировкой, решаются на всех уровнях управления одновременно. Этот логический процесс не означает, что специализация делает работу неинтересной, утомительной и неоправданно ограниченной. В самом процессе организации нет ничего, что приводило бы к этому. В любой организации виды работ могут быть определены таким образом, что полностью ограничат свободу действий работников или, напротив, допустят максимально возможную свободу действий.

### **3. Типология организационных процессов**

Основу организационного процесса составляет взаимодействие между субъектами управленческой деятельности и между их объединениями в структурные подразделения организации. Такое взаимодействие разделяется на административное, информационное и техническое. В процессе административного взаимодействия вышестоящие уровни иерархии управления передают нижестоящим уровням управленческие полномочия и ответственность, распоряжения, инструкции, рекомендации, осуществляют за ними контроль и т.д. Техническое взаимодействие между субъектами управленче-

ской деятельности осуществляется в процессе их участия в практической деятельности - подготовке, принятии и реализации решений, совещаниях и т.д. И техническое и административное взаимодействие между субъектами управления в организации реализуется посредством их информационного взаимодействия, где они обмениваются информацией для принятия решений, как официальной (закрепленной юридически), так и неофициальной (не обладающей официальным статусом). Обеспечение взаимодействия между субъектами управленческой деятельности в организации во многом определяет содержание организаторской деятельности менеджера.

Принципы проектирование структур организации. Проектирование организации – это постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных, таких как:

– разделение труда и специализация. Разделение труда происходит по двум направлениям: вертикальному (уровни управления) и горизонтальному (специализация с выделением наиболее критических областей деятельности, например, маркетинг, финансы и т.п.). Департаментация – группировка схожих работ по результатам деятельности (продукт, потребители, рынки) или вокруг ресурсов (технология, вид производства (массовое, опытное), тип оборудования и т. п.). Коммуникации (связи) и механизм координации. Масштаб управляемости и контроля – отвечает на вопрос о количестве людей и работ, которые могут быть эффективно объединены под единым руководством;

– распределение прав и ответственности. Централизация и децентрализация отражает концентрацию нрав принятия решений. Централизация предполагает концентрацию прав на верхнем уровне руководства, децентрализация - делегирование полномочий по иерархической лестнице вниз;

– дифференциация и интеграция. Дифференциация отражает степень различия (обособления) подразделений, интеграция – степень сотрудничества.

Факторы, влияющие на выбор организационной структуры:

1) внешняя среда характеризуется сложностью, динамизмом и неопределенностью внешнего по отношению к конкретному предприятию окружения. Повышение сложности, динамизм и неопределенность среды требует от организации высокой гибкости для обеспечения адаптивности. Пример предприятия, функционирующего в ситуации низкой неопределенности - производство цемента, соли; в ситуации высокой неопределенности - производство ЭВМ;

2) технология работы в организации. Основными переменными являются: степень стандартизации знаний и навыков выполнения работ, неопределенность в поступлении работы и ее выполнения, взаимозави-

симось работ в организации. Наиболее простые схемы будут у подразделений, которые характеризуются высокой стандартизацией работ и определенностью поступления работы в конкретное место выполнения. Например, отдел охраны, ОТК и т. п. Наиболее сложные структурные схемы будут у подразделений, характеризующихся высокой неопределенностью относительно того, как выполнять работу, а также неопределенностью в отношении поступления работы. Например, отдел НИОКР, исследования рынка и др.

Чем выше взаимозависимость работ в организации, тем больших усилий потребуются по интеграции ее элементов. Это потребует усложнения структуры, вплоть до перехода к матричным элементам. Использование современных информационных технологий позволяет эффективно решать проблемы взаимозависимости задач;

3) идеология управления, которой придерживается высшее руководство. Ценности, принципы, стиль руководства могут существенно повлиять на развитие горизонтальных связей, масштаб управляемости, количество уровней управления и т. д. Приверженность централизации приводит к установлению многоуровневой иерархии, демократический стиль управления способствует децентрализации управления и делегированию полномочий подчиненным;

4) стадия жизненного цикла организации. По мере роста организации от малых размеров до крупной компании, от простой к сложной, должны пересматриваться проблемы разделения труда и кооперации.

На стадии становления (небольшая организация производит один вид продукции) – это линейная или линейно-функциональная структура. На стадии роста происходит усиление процесса специализации функций, появляются новые подразделения, которым делегируется принятие оперативных решений, одновременно усиливается контроль за их деятельностью.

На стадии зрелости, по мере увеличения объемов и разнообразия продукции, средние и крупные организации начинают активно менять свои структуры, создавая относительно самостоятельные СБП, возникают дивизиональные структуры, которые в дальнейшем, при росте неопределенности среды, будут искать возможности перехода к гибким структурам.

Скорость перехода от одного вида структуры управления к другому во многом определяется темпами роста отрасли;

5) стратегия сегментирования, а также критерии сегментирования потребителей влияют на выбор принципа департаментации;

б) территориальное размещение производства. Выход на зарубежные рынки и размещение подразделений предприятия за рубежом делает структуру организации более громоздкой и потребует при проектировании учета факторов глобализации и интернационализации;

7) поведение работников. На производственное поведение работников влияют структура потребностей, уровень квалификации, профессионализма, компетентности, мотивация.

Созданная организационная структура предприятия должна соответствовать следующим принципам:

- отражать цели и задачи организации в соответствии с позицией на кривой жизненного цикла;
- соответствовать функциональному разделению задач и объему полномочий сотрудников (определяются стратегией, политикой, процедурами, правилами);
- соблюдение оптимальности числа звеньев в системе управления (масштаб управляемости).

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Раскройте понятие организационного процесса.
2. Назовите основные задачи организации.
3. Перечислите этапы, необходимые для осуществления организационной деятельности.
4. Что составляет основу организационного процесса?
5. Что такое проектирование организации?
6. Назовите факторы, влияющие на выбор организационной структуры.
7. Чем определяется скорость перехода от одного вида структуры управления к другому?
8. Каким принципам должна соответствовать организационная структура предприятия

## ЛЕКЦИЯ 8. ЛИДЕРСТВО И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**Цели:** рассмотреть проблемы лидерства в системе управления организацией

### **Задачи:**

1. Дать определение понятию «лидерство»;
2. Охарактеризовать виды лидерства, его основные качества;
3. Проанализировать функции и проблемы лидерства.

### **ПЛАН**

1. Руководитель-лидер
2. Источники власти руководителя-лидера
3. Методы влияния на подчиненных
4. Руководитель и подчиненные

#### **1. Руководитель-лидер**

Важно отметить, что при рассмотрении проблемы лидерства в зарубежной психологии отождествляются понятия «лидер» и «руководитель». Для отечественных исследователей характерно выделять руководство и лидерство как два различных явления, присущих организованным общностям.

Основные различия между лидерством и руководством сводятся к следующему (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика феноменов «лидерство» и «Руководство»

<b>Критерии различий</b>	<b>Руководство</b>	<b>Лидерство</b>
Возникновение	Закономерный и необходимый атрибут процесса возникновения официальной организации. Руководитель либо назначается официально, либо избирается.	Возникает спонтанно как следствие взаимодействия людей. Лидер выдвигается спонтанно.
Основания власти	Власть опирается на официальные полномочия; руководство – явление социально-правовое.	Власть опирается на влияние и авторитет; лидерство – явление социально-психологическое.
Социальная роль	Посредник социального контроля и власти.	Субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях.
Регламентация деятельности	Деятельность регламентируется правовыми нормами	Деятельность регламентируется морально-психологическими нормами совместной деятельности
Направление	Текущая деятельность (планирование и составление бюджета, обеспечение контроля и финансовых результатов деятельности)	Перспективная деятельность (создание образа будущего и разработка стратегии)
Взаимоотноше-	• концентрация внимания на дости-	• концентрация внимания на лю-

ния	жении целей организации (производство, продажи, прибыль и т.д.); • использование должностной власти • исполнение роли начальника	дах; воодушевление и мотивация членов коллектива; • использование личной власти • исполнение роли наставника, помощника
Результаты	Сохранение стабильности, поддержание эффективности	Инициирование изменений
Режим внешних связей	Представляет коллектив во внешних связях и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне	Ограничен внутрigrупповыми отношениями.

Указанные различия подводят нас к следующим определениям понятий «руководство» и «лидерство». **Руководство есть процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством, вышестоящей инстанцией или коллективом (в случаях, если руководитель избирается).**

Руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в коллективе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

В свою очередь, **лидерство есть процесс психологического влияния одного человека на других, который осуществляется на основе его личного авторитета, при их совместной жизнедеятельности.** Лидерство есть психологическая характеристика поведения определенных членов коллектива. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения.

Таким образом, управленческую деятельность в широком смысле слова может осуществлять не только руководитель, но и лидер. Социально приемлемым и эффективным в современных условиях является **руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства.** В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек: руководитель подразделения (предприятия) в то же самое время является его лидером. Но так, к сожалению, бывает не всегда. При назначении сотрудника руководителем на каком-либо уровне управления желательно устанавливать определенный срок (как правило, нескольких месяцев), за который он сумел бы стать лидером. Если ему это не удалось, то он должен освободить занимаемое место для того, кто может стать лидером.

Ниже приводятся характеристики руководителя, не являющегося лидером и злоупотребляющего своей властью.

➤ Микроменеджер – одержимость мелочами и стремлением достигнуть совершенства.

- Необоснованная решительность – любой пустяк представляется ему чем-то жизненно важным и требующим немедленного разрешения.
- Непредсказуемые смены настроения – полнейшая непредсказуемость реакций.
- Категоричность в вопросах лояльности и подчинения – исходит из принципа «либо за меня, либо против меня».
- Неуважение – публичная критика подчиненных, осмеяние.
- Капризы – своеволие и лицемерие.
- Использование своей власти в личных целях – «сильному позволено все».

## 2. Источники власти руководителя-лидера

Современные исследования доказывают, что влияние руководителя-лидера основывается на трех основаниях:

- личностных качествах руководителя и его компетенциях
- особенностях его поведения
- занимаемой должности.

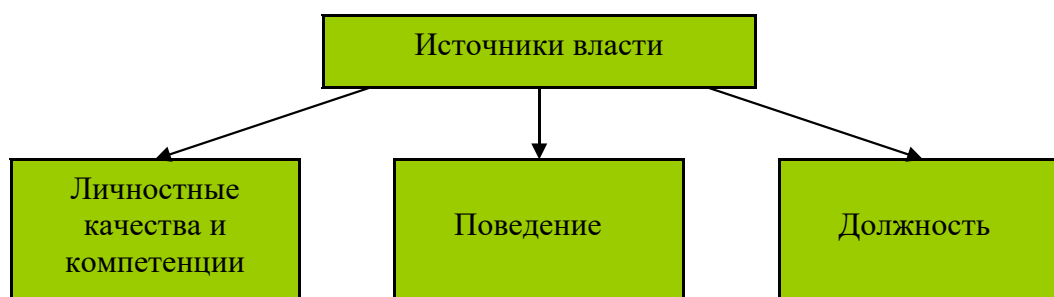


Рис. 2. Источники власти руководителя-лидера

**Первый источник власти – личностные качества и компетенции** руководителя

Среди *личностных качеств*, обеспечивающих большое влияние человека в организации, главными являются:

- Уверенность в себе – это уверенность в собственных способностях и правоте своих суждений, решений и идей.

- Честность – это правдивость и непредвзятость, это открытость перед окружающими.
- Прямота – цельность, собранность и способность действовать в соответствии с высокими моральными принципами.
- Эмоциональный интеллект, т.е. способность человека воспринимать, оценивать и понимать свои и чужие эмоции и умение управлять ими.
- Мудрость – сочетание приобретенных знаний, здравого смысла и умения учиться у других.
- Смелость – умение взять на себя ответственность и повести людей за собой.

Названные личностные качества позволяют руководителю приобрести *управленческие компетенции*, наиболее востребованные в начале XXI века:

- субъективная позиция, ответственность за результат; ориентация на успех
- корпоративность, означающая приверженность компании, лояльность и благонадежность по отношению к ней
  - системный взгляд; аналитический, системный и динамичный характер мышления; умение выбрать оптимальную стратегию
  - компетентность, профессионализм, опыт; готовность и способность к развитию и самообучению
  - коммуникативность, умение взаимодействовать с различными людьми, разрешать конфликты
  - гибкость, готовность к постоянным изменениям, умение управлять изменениями
  - креативность, выраженная в умении видеть собственные стереотипы и преодолевать их; инновационность
  - стрессоустойчивость
  - клиенториентированность
  - умение принимать эффективные управленческие решения в условиях недостаточности информации; толерантность к неопределенности.

### **Второй источник власти – особенности поведения руководителя**

**Авторитарный лидер** – это лидер, который стремится централизовать власть, основывая ее на должностном положении, контроле за распределением вознаграждений и принуждении. Понятие «авторитарный лидер» соответствует понятию «начальник»; в своей практической работе он опирается на



единоначалие и административные методы, поскольку главное его внимание сосредоточено на решении производственных задач. Такой тип руководства представлен на рис. 3 под названием «авторитарное управление» (9,1). Как можно увидеть, внимание к людям у такого лидера минимально, а к решению производственных задач – максимально. Неэффективность такого типа лидерства объясняется тем обстоятельством, что *решают производственные задачи люди (подчиненные)*.

**Демократический лидер** передает властные полномочия другим, поощряет активное участие своих подчиненных в жизни организации, опирается на их профессиональные знания. Высшим проявлением такого стиля управления является «менеджмент команды» (9,9), при котором *внимание к людям является условием высокопродуктивной работы* коллектива.

Авторитарный стиль руководства присущ в большей мере руководителям старой формации, а демократический стиль – руководителям-лидерам.

### **Третий источник власти – занимаемая должность.**

Она обеспечивает:

- право отдавать распоряжения и приказы в соответствии с занимаемой должностью
- возможность удовлетворять потребности подчиненных через систему вознаграждений
- возможность наказывать подчиненных, отказывая им в удовлетворении их потребностей.

Руководитель, обладающий реальной властью, в состоянии:

- ✓ оказывать реальную помощь тем, кто в ней нуждается.
- ✓ предоставлять талантливым сотрудникам достойную работу.
- ✓ получить одобрение на затраты сверх бюджета
- ✓ определять повестку дня ответственных собраний
- ✓ напрямую обращаться к лицам, отвечающим за принятие решений
- ✓ поддерживать постоянные тесные контакты с лицами, ответственными за принятие решений
- ✓ своевременно получать информацию обо всех принимаемых решениях и изменениях политики организации.



Рис.3 – Решетка лидерства Блейка-Моутона

### 3. Методы влияния на подчиненных

Основными методами влияния руководителя на подчиненных являются убеждение, сотрудничество, наказание. При выборе метода воздействия руководитель должен исходить из:

- особенностей управленческой ситуации
- имеющихся у него ресурсов
- личностных особенностей подчиненного.

Таблица 2 – Основные методы влияния руководителя на подчиненного

Метод	Сущность метода	Содержание метода
<b>Убеждение</b>	Помочь работникам понять, почему им следует выполнить ваше распоряжение	Убеждение работника в том, что ему нужно выполнить задание (обращение к индивидуальным ценностям) Представление фактов (акцент на достоинствах и потребностях)
<b>Сотрудничество</b>	Сделать так, чтобы подчиненные хотели выполнить ваше распоряжение	Снискание расположения у работников Переговоры (обмен)
<b>Наказание</b>	Заставить подчиненных выполнить ваше распоряжение	Запугивание (давление) Принуждение (угрозы)

Три основных метода оказания влияния имеют в своей основе совершенно разные механизмы достижения согласия. Их особенности приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Примеры методов влияния

<b>Убеждение (основано на фактах, потребностях и индивидуальных ценностях)</b>	
Общая формула	«Я хочу, чтобы вы сделали А., поскольку это согласуется с /хорошо для /необходимо для ...»
Доказательство	«Эти факты/мнение специалистов наглядно демонстрируют правильность моего требования»
Потребность	«Именно это мне и нужно; не хотите ли мне помочь?»
Достижение цели	«Если вы согласитесь со мной, вы скорее достигнете своих личных целей»
Соответствие принятым ценностям	«Эта работа соответствует вашим обязательствам по отношению к В.»
Способность	«Эта попытка будет успешной, если мы учтем ваши способности/опыт»
Лояльность	«Поскольку мы друзья, не хотите ли вы сделать это?»
Альтруизм	«Группа нуждается в вашей поддержке, так что сделайте это на благо всех нас»
<b>Сотрудничество (обмен ресурсами и объединение усилий)</b>	
Общая формула	«Если вы сделаете А то получите Б»
Обещание	«Если вы справитесь с работой, я награжу вас»
Уважение	«Люди, мнением которых вы дорожите, будут думать о вас лучше (хуже), если вы пойдете (не пойдете) на уступки»
Предварительное условие	«Если я выполню ваши пожелания, согласитесь ли вы это сделать ради меня?»
Обязательство	«Надеюсь, вы помните о том, сколько я для вас сделал?»
Взаимный компромисс	«Мне пришлось пойти вам на уступки, чтобы добиться вашего согласия»
<b>Наказание (устрашение, принуждение)</b>	
Общая формула	«Если вы не выполните моих распоряжений, вы серьезно пожалеете об этом»
Угроза	«Если вы не подчинитесь, я буду вынужден наказать вас»
Социальное давление	«Весь коллектив уже согласился; каково ваше решение?»
Воспринимаемая нехватка и давление времени	«Если вы не приступите к немедленным действиям, вы упустите возможность/случай решить проблему для блага других»
Забота о других	«Ваше несогласие может принести вред/неприятности другим»

Как видно из табл. 4, каждый метод имеет свои преимущества и ограничения. Руководителю необходимо учитывать, что чем выше номер метода, тем больше он опирается на рациональные основания и логику.

Таблица 4 – Достоинства и недостатки методов влияния

Метод влияния	Когда его следует использовать	Достоинства метода	Недостатки метода
Убеждение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие времени для интенсивной дискуссии</li> <li>- Общие цели/ценности</li> <li>- Взаимное уважение и доверие</li> <li>- Наличие устойчивых отношений</li> </ul>	<p>Потребность в контроле уменьшается Рост инициативности, обязательности и креативности сотрудников.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- На возникновение доверия требуется время</li> <li>- Потребность в общности целей и ценностей (однако далеко не все сотрудники организации разделяют ее цели и ценности, а также цели и ценности отдельного руководителя)</li> <li>- Различие мнений и конфликт приоритетов</li> </ul>
Сотрудничество	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Каждая из сторон имеет ресурсы, ценные для другой стороны (руководитель имеет возможности награждать, сотрудник - профессионализм для выполнения задания)</li> <li>- Стороны зависят друг от друга</li> <li>- Достаточно времени для переговоров</li> <li>- Стороны доверяют друг другу (в аналогичных ситуациях стороны выполняли условия договоренностей)</li> <li>- Приверженность общим целям и ценностям не имеют значения</li> <li>- Потребности конкретны и краткосрочны (переговоры ведутся относительно конкретной и ограниченной по времени работы)</li> </ul>	<p>Низкий уровень обиды Обоснование требований не требуется</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Вызывает инструментальный подход к работе (сотрудник начинает торговаться по каждому поводу)</li> <li>➤ Поощряет у людей ощущение, что условия и содержание задания можно обсуждать</li> <li>➤ Подрывает внутреннюю дисциплину, определяемую, прежде всего, организационными целями, а не личными выгодами сотрудников</li> <li>➤ Нечестное ведение дел, обманутые ожидания</li> <li>➤ Манипулирование руководителем</li> </ul>

Наказание	Неравные силы, сила на стороне руководителя Качество не имеет значения (важно выполнить работу) Срочность работы Подчиненный не является ценным работником и его можно уволить Возможно сопротивление подчиненного Лояльность подчиненного организации и руководителю не имеет значения Исчерпаны все другие возможности влияния Возможен строгий надзор Руководитель и сотрудник преследуют разные цели	Быстрое действие Точное выполнение распоряжения	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Сопротивление и отчуждение подчиненных</li> <li>➤ Снижение лояльности</li> <li>➤ Опасное положение начальника (возможен резкий отпор с дальнейшим увольнением работника)</li> <li>➤ Порождение чувства обиды</li> <li>➤ Необходимость усиления серьезности угроз для поддержания давления</li> <li>➤ Отсутствие инициативы у работника (инициатива наказуема)</li> <li>➤ Сотрудники предпочитают не обращаться к руководителю</li> <li>➤ Нарушение прав и этических норм</li> </ul>
-----------	--	--	--

#### 4. Руководитель и подчиненные

При обсуждении проблем лидерства нельзя обойти стороной вопросы, связанные с ролью подчиненных; короля, как известно, играет свита. Руководитель для достижения своих целей должен знать мотивы и стили поведения подчиненных, понимать источники их власти, а также уметь быть хорошим подчиненным. Важность обсуждения этих вопросов объясняется следующими обстоятельствами:

–роли руководителя и подчиненного являются главными в любой организации, построенной по иерархическому принципу

–практически любому руководителю приходится быть в роли подчиненного

–многие необходимые качества лидера необходимы также и подчиненным; кроме того, руководитель-лидер тем и отличается от руководителя - администратора, что он формирует лидерские качества у своих подчиненных

–на действия руководителя оказывает влияние поведение подчиненных, так как обе эти роли активны в процессе взаимодействия в ходе работы.

Многие специалисты в области менеджмента в целях определения стиля поведения подчиненных используют два критерия:

1. *Степень критичности (некритичности) мышления.* Критическое мышление – это мышление независимого человека, который способен влиять на деятельность сотрудников в отношении достижения ими корпоративных целей. Они понимают значение своей работы и работы других людей. Такие подчиненные могут критически оценивать действия лидера, вносить ценные

предложения, внедрять инновацию. Некритическое мышление – мышление человека, который делает ровно то, что ему указывают, и принимают идеи лидера без обсуждения.

2. *Степень активности подчиненного.* Активный человек принимает деятельное участие в работе организации, в процессе постановки и решения проблем, не ограничиваясь узкими рамками предписанных заданий. Пассивному человеку нужны начальник и постоянный контроль. Таких людей часто считают ленивыми. Они выполняют только то, что от них требуется, избегая брать на себя дополнительную ответственность.

Исходя из указанных характеристик, сотрудник может быть отнесен к категории отчужденных или пассивных подчиненных, конформистов, прагматиков или эффективных подчиненных.

**Отчужденный подчиненный** – это пассивный, хотя и независимо, критически мыслящий человек. Отчужденные подчиненные часто бывают достаточно эффективными, опытными сотрудниками, которым пришлось пострадать в результате ошибок начальства. Несмотря на свой профессионализм, такие люди интересуются только ближайшими перспективами организации. Отчужденные подчиненные мыслят независимо, однако не считают нужным принимать участие в процессе решения известных им проблем.

**Конформист** активно участвует в корпоративной деятельности, но не проявляет критичности мышления при выполнении заданий. Иными словами, конформист, как правило, не размышляя, выполняет все отдаваемые ему приказы. Такой сотрудник активен, однако он не задумывается над последствиями своей деятельности, даже если она может принести вред организации. Конформист стремится лишь к одному – избежать конфликтов. Данный стиль часто наблюдается в косной корпоративной среде, где лидер считает неприемлемым для себя получать советы и рекомендации от своих подчиненных.

**Прагматик** проявляет качества всех остальных четырех стилей в зависимости от ситуации. Подчиненные этого типа используют тот стиль, который наиболее выгоден и сопряжен с наименьшими рисками. Прагматики часто проявляют себя в сложных для организации ситуациях, когда сотрудники делают все необходимое, чтобы преодолеть возникающие трудности. В каждой компании среди подчиненных насчитывается 25-35% прагматиков. Эти люди избегают рисков и стремятся сохранить существующее положение вещей.

**Пассивные подчиненные** не проявляют инициативы, не обладают независимостью и критичностью мышления и стремятся избежать всякой ответственности. Они делают только то, что им прикажут, и при этом им необходим жесткий контроль. Подчиненные этого типа позволяют лидерам думать за них. Зачастую данный стиль возникает под воздействием лидера, поощряющего пас-

сивность, устанавливающего чрезмерно жесткий контроль и наказывающего за совершенные ошибки. Подчиненные, видя, что инициативность не вознаграждается или даже наказывается, устраниются от решения корпоративных проблем.

**Эффективные подчиненные** критичны, независимы и активны. Они держат себя со всеми одинаково, вне зависимости от должности человека, с которым взаимодействуют. Подчиненные этого типа не стремятся избегать рисков и конфликтов. Они обладают достаточной смелостью, чтобы инициировать изменения и вступать в полемику с окружающими, даже с лидером. Все это делается ими ради принесения максимальной пользы своей организации. Эффективные подчиненные вносят большой вклад в успех организации. Они не нуждаются в жестком контроле и заражают своим энтузиазмом окружающих, оказывая на них положительное влияние.

Эффективные подчиненные отличаются следующими чертами:

- ✓ стремлением взять на себя ответственность и самостоятельно создавать возможности своего роста
- ✓ пониманием целей и потребностей организации и желанием направить свои усилия на реализацию организационных целей и потребностей
- ✓ наличием четких моральных принципов и стремлением к справедливости; в сложных ситуациях они способны противостоять лидеру и тем самым предотвратить принятие им пагубных решений
- ✓ приверженностью организации и стремлением участвовать в изменениях; в сложных ситуациях они способны поддержать лидера в критических ситуациях
- ✓ желанием наладить эффективное взаимодействие с руководителем и помочь ему стать эффективным лидером.

Таблица 5 – Способы оказания влияния на вышестоящего руководителя

Способ оказания влияния	Поведенческие рекомендации
1. Стать ценным ресурсом для руководителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Определите потребности, цели и тип личности своего руководителя и привычные образцы его поведения; учитывайте его сильные и слабые стороны</li> <li>- Помогайте руководителю в достижении его целей, старайтесь компенсировать его недостатки</li> <li>- Общайтесь с руководителем, рассказывайте ему о себе, своих планах и устремлениях</li> <li>- Предлагайте руководителю свою помощь и поддержку</li> </ul>
2. Налаживать взаимоотношения с руководителем	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Расспрашивайте руководителя о его работе и об истории организации</li> <li>- Интересуйтесь его карьерой и успехами вашего подразделения на фоне других аналогичных структур</li> <li>- Проявляйте заинтересованность и осведомленность в тех</li> </ul>

	вопросах, которые касаются его увлечений и хобби
3. Помочь вашему руководителю стать эффективным лидером	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Спрашивайте совета</li> <li>- Высказывайте свои мысли и соображения (в подходящих для этого условиях)</li> <li>- Выражайте благодарность</li> <li>- Научитесь отделять действительно сильные шаги лидера от непринципиальных промахов</li> <li>- Различайте поступки руководителя, диктуемые его руководителями (вынужденные) и определяемые внутренними мотивами (относительно свободные) и не осуждайте его за несовершенство системы</li> </ul>
4. Воспринимать руководителя реалистично	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Не идеализируйте и не демонизируйте образ руководителя</li> <li>- Постарайтесь не скрывать своих ошибок в работе</li> <li>- Не отзывайтесь о руководителе критически за глаза</li> <li>- Иногда открыто выражайте свое несогласие с его точкой зрения</li> </ul>

**Таким образом,** эффективное управление в организации предполагает не только владение реальной властью, но и умение разумно ее использовать. Далее приведены основные рекомендации по укреплению Вашей власти и усилению влияния в организации.

1. Усиьте свою личную власть в организации за счет:

- повышения уровня своих знаний и опыта вплоть до приобретения статуса признанного эксперта;
- повышения своей привлекательности для других путем проявления признаков дружелюбия (искренность, близкие отношения, одобрение, признание достоинства, терпимость, уважительное отношение к людям);
- проявления повышенного чувства личной ответственности и, если нужно, усердия сверх ожиданий;
- приведения своего поведения и решений в соответствие с ключевыми организационными ценностями.

2. Увеличьте близость к центру вашей позиции в организации за счет:

- расширения сети коммуникативных контактов;
- владения информацией, проходящей через вас;
- исполнения роли источника информации для других.

3. Расширьте степень вашей свободы и гибкости на работе за счет:

- снижения доли рутинных работ;
- расширения многообразия и новизны задач;
- инициирования новых идей;
- участия в новых проектах;
- участия на ранних стадиях процессов принятия решений;



– поиска скорее неординарных и перспективных работ, чем аналогичных ранее выполненным и связанных только с поддержанием функционирования.

4. Усиьте наглядность результатов вашей деятельности за счет:

- расширения числа контактов с руководством;
- устного представления написанных работ;
- участия в работе групп, решающих серьезные проблемы;
- привлечения руководства к оценке достижений, имеющихся в вашей рабочей группе;

- рассылки персональных поздравлений, или резюме больших отчетов, или полезной информации.

5. Повысьте значимость для организации решаемых вами задач за счет:

- приобретения статуса внутреннего координатора или внешнего представителя;

- оказания услуг и обеспечения информацией других подразделений;
- мониторинга и оценки деятельности вашей собственной группы;
- расширения сферы вашей трудовой активности;
- участия в работе над наиболее приоритетными проектами организации;

- исполнения роли наставника или ментора для новых сотрудников.

6. Используйте стратегии, основанные на убеждении, если:

- вы располагаете достаточным временем;
- жизненно важны инициатива и инновационность;
- уровень межличностного доверия высок;
- ваши взаимоотношения носят долговременный характер;
- уровень межличностной конфликтности невысок;
- цели сторон совпадают или/и уважаются обеими сторонами;
- важно, чтобы другая сторона понимала, что лежит в основе вашего требования.

7. Используйте стратегии взаимной выгоды (сотрудничества), если:

- стороны взаимозависимы;
- существуют ясные и конкретные правила, определяющие межличностные отношения;
- долговременная приверженность общим целям и ценностям не имеет значения;

- вы располагаете достаточным временем, чтобы достичь согласия.

8. Используйте стратегии принуждения (наказания), если:

- имеется наличие существенного дисбаланса сил между сторонами;
- длительная приверженность другого лица организации не требуется;
- качество и новизна не имеют значения;

–сопротивление допустимо (при необходимости вы можете заменить работника);

–вы располагаете развитыми средствами контроля;

–не существует других альтернатив.

9.Для нейтрализации рациональных стратегий, используемых против вас:

– укажите негативные последствия, к которым может привести ваше согласие;

– отстаивайте свои права;

– отвечайте на требование решительным отказом.

10. Для нейтрализации стратегий взаимной выгоды, используемых против вас:

– проанализируйте контекст, с которым связано подношение или благодеяние;

– противодействуйте индивидам, прибегающим к использованию тактики обострения или компромиссов;

– отказывайтесь от переговоров с лицами, придерживающимися тактики силового давления.

11. Для нейтрализации стратегий принуждения, используемых против вас:

– используйте уравновешивающие силы для перехода от зависимости к взаимозависимости;

– не позволяйте эксплуатировать себя;

– активно сопротивляйтесь.

12. Для того чтобы «продать идею» руководству.

– ваши предложения должны соответствовать вашей позиции или роли;

– представление идеи должно быть честным и не связанным с достижением личных целей;

– ознакомьте с идеей широкий круг лиц;

– идея должна соответствовать организационной культуре;

– представляемая идея должна иметь решение;

– четко оцените возможную отдачу;

– определите необходимый уровень компетенции;

– обратите внимание на ответственность руководства за реализацию идеи;

– будьте лаконичны, взывайте к чувствам собеседника, подкрепляйте свою позицию конкретными данными и новой информацией;

– увязывайте свое предложение с другими аналогичными предложениями;

– найдите единомышленников;

– используйте методы публичного обсуждения.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Определите различия между понятиями «руководитель» и «лидер», «руководство» и «лидерство».

2. Обязательно ли современный руководитель должен быть лидером коллектива? Обоснуйте свою точку зрения.

3. Какие лидерские качества руководителя востребованы в начале XXI в.? Какие качества лидера хотели бы вы развить в себе?

Обоснуйте тезис, что в процессе управления подчиненными руководителем должен опираться не только на власть, данную ему должностью, но и на власть над людьми, которую обеспечивает его личностными качествами и стилем поведения.

4. Каким образом проявляются лидерские качества руководителя на различных ступенях организационной иерархии?

5. Каковы источники власти современного руководителя? Проанализируйте каждый из них.

6. Назовите и охарактеризуйте сильные и слабые стороны различных методов (стратегий влияния) на подчиненных.

7. Охарактеризуйте наказание как метод влияния на подчиненных. В каких случаях этот метод эффективен, а в каких – нет?

8. Охарактеризуйте сотрудничество как метод влияния на подчиненных. В каких случаях этот метод эффективен, а в каких – нет?

9. Охарактеризуйте убеждение как метод влияния на подчиненных. В каких случаях этот метод эффективен, а в каких – нет?

10. Охарактеризуйте основные типы подчиненных. Какой тип наиболее часто встречается на Вашем предприятии? Почему?

11. Охарактеризуйте тип эффективного подчиненного вообще и на Вашем предприятии?

12. Каким образом можно оказывать влияние на вышестоящего руководителя? Какие приемы используете именно Вы?

13. Охарактеризуйте наказание как метод влияния на подчиненных. В каких случаях этот метод эффективен, а в каких – нет?

14. Охарактеризуйте сотрудничество как метод влияния на подчиненных. В каких случаях этот метод эффективен, а в каких – нет?

15. Охарактеризуйте убеждение как метод влияния на подчиненных. В каких случаях этот метод эффективен, а в каких – нет?

16. Охарактеризуйте основные типы подчиненных. Какой тип наиболее часто встречается на Вашем предприятии? Почему?

17. Каким образом можно оказывать влияние на вышестоящего руководителя? Какие приемы используете именно Вы?

18. Каковы источники власти современного руководителя? Проанализируйте каждый из них.

## **ЛЕКЦИЯ 9. ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

**Цели:** рассмотреть изменения в организации и психологическое сопровождение организационных изменений

### **Задачи:**

1. Дать определение понятия «изменения в организации» и выявить его содержание;
2. Проанализировать сущность управления стрессами и изменениями организации

### **ПЛАН**

1. Понятие изменений в организации
2. Сущность управления стрессами и изменениями организации

#### **1. Понятие изменений в организации**

Изменения в организации обусловлены реакцией организации на развитие окружающей среды (связи, требования и возможности). Организации вынуждены постоянно приспосабливаться к среде, в которой существуют. Сами они также генерируют изменения во внешней среде, разрабатывая и выпуская на рынок новые товары и технологии, которые становятся доминирующими и находят широкое распространение.

Само изменение - это постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций.

#### К изменениям в организации относятся:

– в основной структуре – характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования, международные операции и их воздействие, диверсификация, слияние, совместные предприятия;

– в задачах и деятельности - ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, новые рынки, клиенты и поставщики;

– в применяемой технологии - оборудование, орудия труда, материалы и энергия, технологические процессы, канцелярская техника;

– в управленческих структурах и процессах - внутренняя организация, трудовые процессы, процессы принятия решений и управления, информационные системы;

- в организационной культуре – ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;
- в людях – руководство и служебный персонал, их компетентность, мотивация, поведение и эффективность в работе;
- в эффективности работы организации – финансовые, экономические, социальные и другие показатели для оценки связи организации с окружающей средой, выполнения своих задач и использования новых возможностей;
- престиж организации в деловых кругах и в обществе.

*Концепция управления изменениями включает различные аспекты:*

- технологические;
- структурные;
- методические;
- человеческие;
- психологические;
- политические;
- финансовые и другие.

Традиционно стратегическое изменение представлялось как не частое, иногда однократное, крупномасштабное изменение. Однако в последнее время стратегическое развитие организации рассматривается как в большей степени непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость в других изменениях.

Организационные изменения применяются в различных организациях. При этом под организациями понимаются социальные целостности, которые направлены на реализацию определенных целей, построены как специально структурированные и координированные система, предназначенные для некоторой деятельности, и связанные с окружающей средой.

Большая часть литературы, посвященной организационным изменениям, основана на описанных Д. Левином трех стадиях процесса: размораживание, осуществление изменения и замораживание.

Размораживание – информирование о планируемом изменении; вовлечение всех, кого оно затронет; оказание поддержки; предоставление людям необходимого времени, чтобы привыкнуть к идее об изменении.

Изменение – осуществление изменения; оказание поддержки и обучение; мониторинг.

Замораживание – укрепление приверженности изменению для стабилизации желаемого состояния.

Рассмотренные выше стадии должны найти отражение в деятельности организации на всех уровнях.

Общим для большинства схем является направленное движение, начинающееся со стадии категорического отрицания и последовательно переходя-

щее к стадии принятия или осуществления изменения как такового. В ситуации организационных изменений окончательный итог, к которому должна прийти организация, не является однозначным и неизбежным. В этой ситуации на этапе поиска компромиссов цели изменений могут быть скорректированы.

На практике специалистами предлагается модель процесса организационных изменений, включающего в себя четыре стадии: отрицание, уклонение, исполнение и поддержание.

**1. Отрицание.** Стадия отрицания начинается с момента представления данных в подтверждение необходимости изменений в организации. Отрицание предлагаемых изменений может быть обусловлено наличием у других членов организации альтернативных программ изменений или необходимостью других изменений, диктуемой внешними обстоятельствами. На данной стадии основная работа заключается в обработке информации и обсуждении ее ценности, уместности или своевременности. Агент изменений может принадлежать любому уровню организации и встретить сопротивление как сверху, так и снизу. Агент изменений может являться "генератором изменений", "ключевым агентом изменений" или "демонстратором" – в любом случае ему/ей потребуется поддержка "покровителей" или "сторонников" для придания изменениям импульса. Для дальнейшего продвижения необходимо, чтобы данные были предоставлены заинтересованным лицам и восприняты ими как достоверные, релевантные и убедительные.

**2. Уклонение.** Стадия уклонения начинается, когда под влиянием накопленных свидетельств осуществление изменений начинает восприниматься как весьма вероятное. Релевантность данных не оспаривается. Признается, что изменения в малых масштабах необходимы. Что теперь оспаривается, так это неотложность изменений. Возможны поиски данных, опровергающих срочность изменений. Если изменения диктуются внешним окружением, усилия затрачиваются на то, чтобы приостановить изменения или по возможности уклониться от участия в них. Причины такого поведения разнообразны. Среди них – разочарование, отсутствие чувства собственника, боязнь изменений. Сопротивление изменениям может являться следствием соперничества между командами или группами.

В то же время на данной стадии встречаются и активные формы сопротивления изменениям. Противники перемен изобретают разнообразные изощренные способы, чтобы не дать вовлечь себя в процесс изменений. Они могут пытаться запутать вопрос, отыскивая слабости в предлагаемом подходе к изменениям. Скажем, может быть поднят более серьезный вопрос, требующий первоочередного решения. Таким образом, противникам изменений иной раз удастся изменить курс действий. Существуют и не столь явные фор-

мы сопротивления изменениям. Среди них подмена темы обсуждения на совещаниях. Например, если намеченная тема дискуссии изменения рабочего процесса а, вместо нее обсуждаются кадровые вопросы. Если намеченная тема - персонал, начинается дискуссия об источниках финансирования бюджета или о смете расходов.

Подчиненные часто выражают свое согласие молчанием, которое может быть неверно истолковано совершенно противоположным образом как несогласие. Введенный в заблуждение менеджер, начинает настойчиво разъяснять назревшую необходимость изменений и добиваться вовлечения подчиненных в процесс изменений. Нередко это приводит к негативным результатам. Например, менеджер может использовать в качестве доказательств необходимости изменений ссылки на прошлые неудачи отдельных подчиненных.

На данной стадии необходимо добиться того, чтобы команда приняла как необходимость изменений, так и предлагаемый подход. Это крайне важно для того, чтобы команда начала воспринимать программу изменений как свою собственную. Достижение этой цели может потребовать много времени и усилий, но и вознаграждение велико - закрепленное в команде чувство "собственника" изменения.

**3. Исполнение.** Эта стадия, переход к которой происходит быстро, иногда поражает стороннего наблюдателя своими контрастами. Она начинается после того, как оппозиционеры высказались, раздражение исчезло, и все, наконец, согласилось (иногда молчаливо), что изменения стоят того, чтобы попытаться "сделать это". Отличительной особенностью этой стадии является энергичная работа по реализации изменений. Часто одно конкретное изменение вызывает "цепочку" взаимосвязанных, "вторичных" изменений. Выясняется, например, что требуется ввести незначительные изменения в процесс составления бюджета, в структуру, в систему найма и т.д. Иными словами, обнаруживается необходимость множества мелких изменений, чтобы сделать возможными намеченные крупные изменения. Общая для менеджеров тенденция на этой стадии - отдалиться инерции: трудная часть работы по достижению согласия и вовлечению выполнена, и можно отойти в сторону и позволить процессу развиваться самостоятельно. Это опасно по двум причинам:

Во-первых, если работа распределена между командами и индивидуумами неравномерно, это может испортить взаимоотношения и, в конечном счете, разрушить весь процесс изменений.

Во-вторых, существует опасность перегрузки процесса изменений множеством новых задач сверх намеченных изначально.

Итак, организация способна и готова к изменению. Ведущая роль переходит от "генераторов изменений" к "исполнителям изменений". Одна из задач последних заключается в противодействии тенденции к перегрузке.



Необходимо определить: что следует, и что не следует изменять. Эта проблема упоминается в статье Бекхарда и Харриса об управлении переходом от настоящего к желаемому будущему. Разногласия по этой проблеме могут привести организацию к состоянию раскола, аналогичному наблюдавшемуся на более ранних стадиях процесса изменений.

Данная стадия может иметь два итога. Один из них - смерть, когда все разваливается под собственной тяжестью. Другой итог - концентрация энергии. Необходимо провести тщательный анализ поля сил, выделить критические элементы изменений и точно определить цели. Данная стадия может затянуться на годы. Организация может переходить к следующему этапу изменений только после того, как последовательно пройдет все более ранние этапы.

**4. Поддержание.** Данная стадия недостаточно изучена, хотя является ключевой для любого процесса изменения. На этой стадии энергия направляется на доведение до конца программ и проектов. Это стадия замораживания, на которой ведущая роль принадлежит "адаптерам изменений". Данную стадию можно считать успешно завершённой в том случае, когда новшества в структуре и поведении становятся привычными.

## **2. Сущность управления стрессами и изменениями организации**

**Стресс** – это состояние эмоционального (душевного), поведенческого расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации.

Даже в наиболее успешной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и аспекты деятельности, отрицательно воздействующие на работников и вызывающие в них чувство стресса. Стресс обычно проявляется в случае неуспеха, неудач и влечет за собой неуверенность, боязнь, чувство тревоги. Снижая производительность труда, благополучия сотрудника, чрезмерный стресс дорого обходится организациям.

Многие проблемы работников, которые отражаются на их здоровье, работе, благополучии, коренятся в чрезмерном психологическом или физиологическом напряжении (см. рис.4).



Рис. 4 Схема модели стрессовой реакции

Специалисты утверждают, что к **физиологическим последствиям стресса** относятся язвы, мигрень, гипертония, артрит, астма, боли в сердце и спине. Все чаще отмечают психологические расстройства после перенесенного чрезмерного стресса, такие как раздражительность, потеря аппетита, депрессия и другие.

Стресс прямо или косвенно увеличивает затраты на достижение целей организации и снижает качество жизни большого числа работников. Он представляет собой состояние чрезвычайно сильного и длительного психологического напряжения, возникающего у человека, когда его нервная система получает эмоциональную перегрузку. Однако, стресс — это не только нервное перенапряжение в ответ на воздействие стрессоров, но и приспособительная реакция, поэтому очень важно квалифицированно управлять стрессом и стрессовой ситуацией.

**Ганс Селье** – родоначальник теории стресса – отмечал «Стресс – это не то, что с Вами случилось, а то, как Вы это воспринимаете». Люди с устойчивой эмоциональной сферой преодолевают фазу тревоги и включаются в активную борьбу со стрессфакторами: «берут себя в руки», рационально взвешивают все за и против в фазе сопротивления. Эмоционально же неустойчивые люди в фазе тревоги испытывают страх, затем за фазой тревоги наступает истощение, фрустрация (обреченность), податливость ситуации, отчаяние. Стрессы, если они часты и длительны, оказывают отрицательное воздействие не только на физическое, но и в последние годы все больше на психологическое состояние. Специалисты сравнивают стресс с тяжелым недугом. Длительные и частые стрессовые ситуации «репрессировывают» эмоциональный аппарат человека и у него развиваются специфические, так называемые болезни социальной адаптации. Перенапряжение в одной сфере ведет к целому букету заболеваний, раннему старению организма.

Стресс становится социальным фактором, имеет только личностное значение, но его изучают социологи, маркетологи, менеджеры, которые отмечают, что в обществе происходит значительная невротизация населения, особенно жителей больших городов. Многие виды деятельности насыщены стрессфакторами.

В настоящее время акцентируется внимание на возможности развития стресса не только под влиянием избытка стрессоров, но и при их недостатке. Эмоциональные стрессовые состояния могут быть вызваны дефицитом чувственных переживаний, которые особенно болезненно переживаются людьми деятельными, активного склада характера. Организм человека очень гибок, вынослив, поэтому не всегда следует бояться стресса как трудностей, активизирующих человека на их преодоление. Но всегда следует избегать **дистресса** – изнурения в этой борьбе, неумелого распределения сил, перехода стресса в дистресс и возникновения ощущения, что все необратимо.

К сожалению, персонал организации часто не хочет понимать пределы своих возможностей, суетится и втягивается в борьбу из-за мелочей, которые, как правило, оказывают большее влияние на настроение и здоровье людей, чем редкие и серьезные переживания. Многие стараются ужиться с раздражением и доводят себя до дистресса, вместо того, чтобы уйти от причины раздражения или ее ликвидировать.

М.Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури, указывая на причины стресса, выделяют **четыре организационных фактора**:

- Наиболее распространенной причиной стрессов в организации является **перегрузка**, например, задание следует выполнить за слишком короткий срок; так и недогрузка – задание не соответствует его возможностям. И в том и другом случае работник чувствует фрустрацию, беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной системе организации, ощущает себя ущемленным;

- **Конфликт ролей** – предъявление работнику противоречивых требований, например, продавец должен обслуживать клиента и срочно заполнять полки товаром, за которым надо идти на склад. Или – в результате нарушения принципа единоначалия – один начальник требует увеличения объема работ, а другой – качества, говоря, что лучше меньше, но безупречнее. Или – в результате различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации;

- **Неопределенность ролей** – работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, в данном случае требования не противоречивы, а уклончивы и неопределенны;

- **Неинтересная работа** – оценивая свою работу как неинтересную проявляют больше беспокойства и чаще болеют. Однако, взгляды на

понятие „интересная” работа у исполнителей различны: то, что одни считают интересным, совсем не обязательно заинтересует других.

Наряду с этими причинами, стресс может возникнуть по многим другим, например, плохого освещения, чрезмерного шума, низкой температуры в помещении и т.д.

Большинство людей может самостоятельно управлять стрессовыми ситуациями, понижать вероятность стресса, соблюдая надлежащий режим дня, питания, поддерживая себя в хорошей форме посредством физических упражнений, достижения общего равновесия в жизни, увлеченности.

Карл Албрехт разработал для менеджеров характеристики стрессового и нестрессового стилей жизни, на которые следует ориентироваться при управлении стрессами (см. таблица 6)

Таблица 6 – Сопоставление стрессового и нестрессового стилей жизни

	Стрессовый стиль жизни	Нестрессовый стиль жизни
1	Ощущает хронический неослабевающий стресс	Допускает "творческий" стресс в определенные периоды напряженной деятельности
2	Постоянно попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций	Находит "пути спасения", позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться
3	Тяжело преодолевает стрессовые межличностные отношения, например, с сотрудниками	Отстаивает собственные права и потребности; устанавливает низкострессовые отношения взаимного уважения. Тщательно выбирает друзей, которые являются ободряющими и спокойными
4	Участствует в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе	Занимается интересной, благодарной, стоящей работой, которая обеспечивает подлинное вознаграждение
5	Испытывает постоянную нехватку времени; Слишком много нужно сделать за данный отрезок времени	Поддерживает стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравниваются периодами "передышки"
6	Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий	Уравновешивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться
7	Обладает пагубными для здоровья привычками, например, курит, злоупотребляет алкоголем	Сохраняет хорошую физическую форму, правильно питается, очень редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет
8	Поглощен видимостью жизненной деятельности	Энергичен в различных видах деятельности, что в целом приносит чувство удовлетворения
9	Считает, что трудно просто „хорошо провести время” и	Получает удовольствие от простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдывать наигран-

	насладиться какой-нибудь кратковременной работой	ное поведение
10	Воспринимает жизнь как серьезную трудную ситуацию; отсутствует чувство юмора	Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; обладает хорошо развитым чувством юмора
11	Соглашается с выполнением угнетающих неблагоприятных социальных ролей	Проводит жизнь, относительно свободно от ролей; способен выражать естественные потребности, желания и чувства без оправдания
12	Стрессовые или тяжелые ситуации воспринимает пассивно; страдает молча	Избегает ненужные напряженные ситуации; настойчиво пытается изменить по возможности неестественные ситуации; пересматривает неосуществимые сроки; эффективно распределяет свое время

Хотя работа и представляет для большинства людей основной аспект жизни, но не единственный. Каждый человек принимает участие во многих видах деятельности вне организации. Личная жизнь тоже чревата стрессами, которые оказывают негативное влияние на эффективность трудовой деятельности в организации. В таблице 6 сделана попытка выделить относительное значение нестрессового стиля жизни, вызванного достаточно часто встречающимися ситуациями в личной жизни.

### **Любой чрезмерный стресс снижает эффективность деятельности работника и дорого обходится организации.**

Специалисты менеджмента стран зрелой рыночной экономики рекомендуют людям, страдающим от дистресса, **методы управления стрессами**, снижающие его уровень:

- проводите анализ приоритетов в работе дома и в организации; что надо делать сегодня и прежде всего, что можно сделать позднее, но не обязательно на этой неделе, а что сделать в том случае, если найдете время;
- не будьте «безотказным» человеком, пересматривайте полученные задания и аргументируйте свои возможности;
- старайтесь налаживать хорошие отношения с окружающими, а с людьми, от которых зависит Ваше благополучие и нестрессовое состояние особенно эффективные и надежные отношения; научите их уважать Ваши приоритеты, рабочую нагрузку и давать аргументированные поручения;
- обсуждайте связанные с заданиями вопросы, выбирая нестрессовые тактику и стратегию;
- обязательно ежедневно находите время для отдыха, расслабления, приятных мыслей, чтобы освежить свой мозг;

- не становитесь в позу жалующегося, обсуждая чувство скуки или отсутствия интереса к тому или иному виду деятельности, найдите себе цену;
- умеете управлять изменениями, происходящими в Вас и координировать их с другими изменениями, например, происходящими в организации. Однако, эффективное управление изменениями является одной из самых трудных, но и престижных задач, которую нельзя решить формально, пользуясь заученными рекомендациями. Необходимо досконально знать сущность организации, значимость переменных факторов, которые отличают одну ситуацию от другой.

**Управление изменениями** будет эффективнее, если знать рекомендации специалистов. Например, Лэрри Грейнер разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями (см.рис.3):

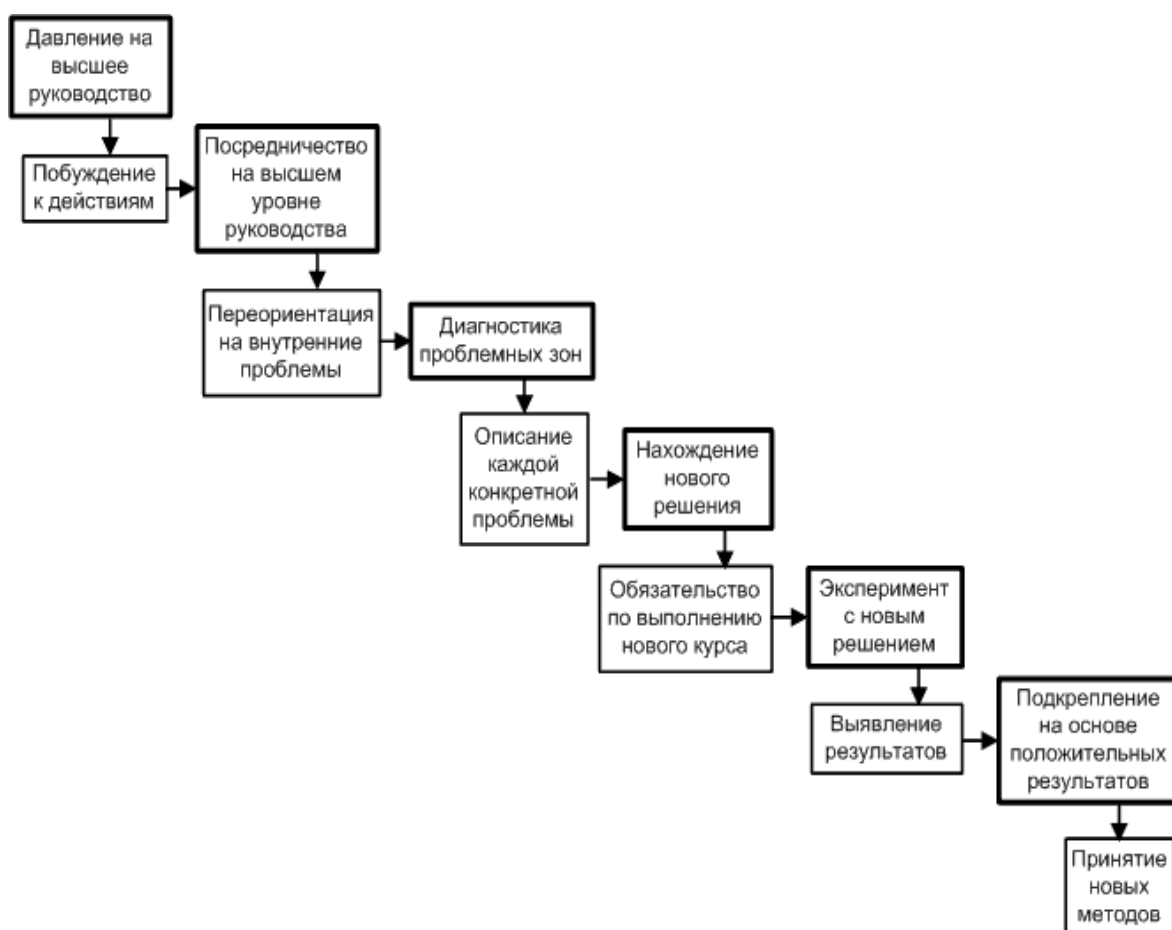


Рисунок 5 – Модель успешного проведения организационных изменений

**Побуждение и давление** – первый этап состоит в доведении до сознания руководства необходимости изменений, вызванных либо внутренними факторами (рост себестоимости продукции, услуг, снижение производительности труда, рост текучести кадров, дисфункциональные конфликты, большое количество жалоб работников, частые дистрессы среди них и т.д.),

либо внешними (возросшая конкуренция, появление новых законодательных актов).

**Переориентация внимания и посредничество** – второй этап включает тенденцию приоритетности решения новых задач и использования посреднических услуг внешнего консультанта, способного объективно оценить внутренние и внешние проблемы, что часто подразумевает новые точки зрения и их восприятие руководством без перекалывания ответственности на кого-то другого.

**Диагностика и осознание** – третий этап – это этап сбора релевантной информации, определения истинных причин появления проблем, требующих изменения существующего положения в организации с учетом адекватной информации, прежде всего, проблемных зон.

**Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению** – четвертый этап – это поиск способа управления их мнениями, не поддаваясь искушению применить старые решения к новым проблемам, а находить новые и уникальные решения.

**Эксперимент и выявление скрытых трудностей** – пятый этап – это проведение испытаний предполагаемых изменений до широкомасштабного внедрения новаций. Эксперимент помогает обнаружить негативные последствия и скорректировать свои решения и действия в целях более эффективного управления изменениями.

**Убеждение подчиненных принять новшества** – шестой этап – подкрепления на основе положительных результатов и принятие новых методов.

Одной из распространенных в России точек зрения на управление сопротивлением изменениям является точка зрения М.Х.Мескона, М.А.Альберта и Ф.Хедоури.

В ней рекомендуется следующая тактика:

- Если сопротивление вызвано неточной информацией или ее отсутствием, то рекомендуется информировать сопротивляющихся изменениям и обучить их новому, привлекая исполнителей к принятию решений.

- Когда исполнители сопротивляются изменениям только из страха перед личными проблемами, надо поддерживать их и объяснить преимущества изменений.

- В случаях, где исполнители явно проигрывают при введении новшеств и имеют большие возможности оказывать сопротивление, необходимо вести переговоры.

- Для специфических случаев, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще неосуществима, рекомендуется кооптация (руководителю включить в группу разработчиков изменений новых членов без проведения выборов)

- При ситуациях, где другая политика будет неэффективной или слишком дорогой рекомендуется маневрирование.

- Если необходима срочность изменений и инициаторы обладают значительной властью, можно применить принуждение.

Каждая тактика имеет свои плюсы и минусы, поэтому руководителям необходимо развивать навыки точно характеризовать ситуацию, выбирать наиболее подходящие тактики и уметь профессионально оценивать эффективность управления.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение организационным изменениям.
2. Что относится к изменениям в организации?
3. Назовите аспекты, которые включает концепция управления изменениями.
4. Назовите стадии процесса изменений в организации, описанные Д. Левином.
5. Что представляет собой «размораживание»?
6. Назовите стадии, включенные в модель процесса организационных изменений.
7. Раскройте сущность стадии уклонения.
8. Что такое стресс?
9. Опишите модель стрессовой реакции.
10. Какие организационные факторы выделяют М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, указывающие на причины стресса?
11. Опишите модель успешного проведения организационных изменений.



## ГЛОССАРИЙ

**Внутренние коммуникации** – обмен идеями, достижение соглашений, распорядительно-подотчётные отношения, обмен информацией по поводу реализации целей и задач организации, взаимоотношения с персоналом и между членами коллектива.

**Власть** - в организации - форма влияния:

- определяющая круг ответственности исполнителя перед вышестоящим руководителем;
- обеспечивающая профессиональную экспертизу всех принимаемых решений;
- обуславливающая координацию усилий всех членов организации.

**Внешняя среда** – совокупность условий, в которых протекает деятельность организации. Внешняя среда зависит от внешних и внутренних факторов влияния.

**Внутренняя среда** организации – часть общей среды, находящаяся в рамках организации:

- человеческие ресурсы;
- технические ресурсы.
- коммерческие ресурсы;
- финансовые ресурсы.

Внутренняя среда оказывает постоянное и непосредственное воздействие на функционирование организации.

**Внутриличностный конфликт** – трудно разрешимое противоречие, вызванное столкновением между примерно равными по силе, но противоположно направленными интересами, потребностями, влечениями и т.п. Внутриличностный конфликт сопровождается сильными эмоциональными переживаниями.

**Воспитание** – процесс целенаправленного систематического формирования личности в соответствии с действующими в обществе нормативными моделями.

**Дистресс** – изнурения в борьбе, неумелое распределения сил, переход стресса в дистресс и возникновения ощущения, что все необратимо.

**Жизненный цикл организации** – совокупность стадий, через которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

**Замораживание** – укрепление приверженности изменению для стабилизации желаемого состояния.

**Изменение** – осуществление изменения; оказание поддержки и обучение; мониторинг.

**Индивидуальность** – неповторимая совокупность особенностей характера и психического склада, отличающая одну личность от другой.

**Карьера** (фр. *Carriere* От итал. *Carriera* – жизненный) (в широком смысле) – последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека. Карьера (в узком смысле) – фактическая последовательность занимаемых должностей, рабочих мест или положений в коллективе конкретным работником.

**Кодирование** – это изложение мысли в словесный текст, звуковую или образную информацию.

**Канал передачи информации** – это средства и способы передачи информации.

**Конфликт ролей** – предъявление работнику противоречивых требований.

**Лидерство** – это взаимоотношения, которые возникают между руководителем и его подчиненными, они основываются на эффективном сочетании источников власти для конкретной ситуации и направлены на побуждение людей к достижению общих целей.

**Личность** – устойчивая система мировоззренческих, психологических и поведенческих признаков, характеризующих человека. Личность есть продукт общественного развития и включения индивидов в систему социальных отношений посредством активной предметной деятельности и общения.

Формирование личности происходит:

- на основе совокупности врожденных и приобретенных биологических предпосылок;
- в процессах социализации индивидов и направленного воспитания: освоения социальных норм и функций.

**Межличностные коммуникации** – это связи между отдельными личностями (сотрудниками организации).

**Мотивация** – динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.

**Неопределенность ролей** – работник не уверен в том, что от него ожидают.

**Наем кадров** – комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также отбор кадров и прием на работу.

**Организационные коммуникации** – это коммуникации, протекающие в рамках задач и интересов конкретной организации.

**Организация** – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения ее

целей; группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

**Организация труда** – система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования работника в процессе производства, способствующего достижению высокой результативности трудовой деятельности.

**Отправитель** – лицо, являющееся создателем идеи, собирающее информацию для передачи и передающее её другому лицу.

**Обратная связь** – это ответ на полученную информацию или идею.

**Опыт** – совокупность знаний и умений, приобретенных индивидом на основе и в процессе непосредственного практического взаимодействия с внешним миром.

**Отбор кадров** – в кадровой работе - часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на эту должность. Для отбора кадров используются отборочное собеседование, тестирование, услуги центров оценки и другие методы.

**Письменные коммуникации** используют передачу или обмен сведениями через письменное слово, путём графической информации, реже – художественными или визуальными образами.

**Получатель** – лицо, которому предназначена передаваемая информация.

**Привлечение персонала** - мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

**Прием на работу** – завершающий процесс найма кадров, выражающийся в юридическом оформлении принадлежности сотрудника к организации. В РФ прием на работу сопровождается заключением письменного трудового договора и приказом о приеме на работу.

**Размораживание** – информирование о планируемом изменении; вовлечение всех, кого оно затронет; оказание поддержки; предоставление людям необходимого времени, чтобы привыкнуть к идее об изменении.

**Сообщение** – закодированная с помощью символов информация, подлежащая дальнейшей передаче.

**Самодисциплина** – это непременно успех в любом.

**Сила мотивации** – суммарная интенсивность стремления удовлетворить значимые потребности. При оценке уровня силы мотивации различают мотивацию сохранения и мотивацию достижения.

**Социальная политика предприятия** - комплекс мероприятий, связанных с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и

выплат социального характера. Социальное партнерство - система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.

**Стресс** – это состояние эмоционального (душевного), поведенческого расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации

**Экономическая эффективность** – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Воронин Б.А., Фатеева Н.Б. Управление социальными процессами в организации. Курс лекций. - Екатеринбург: УрГАУ, 2018. - 82с.
2. Воронин Б.А., Фатеева Н.Б. Управление социальными процессами в организации. Практикум. - Екатеринбург: УрГАУ, 2018. - 63с.
3. Гусарова Н.Ф. Интеллектуальные системы в управлении социальными процессами [Электронный ресурс]/ Гусарова Н.Ф.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Университет ИТМО, 2015.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66470.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Полушкина, Т. М. Социология управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. М. Полушкина, Е. Г. Коваленко, О. Ю. Якимова ; под ред. Т. М. Полушкиной. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 258 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04613-7. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/0CE9E349-C702-43D7-AA05-5A910E772AEE](http://www.biblio-online.ru/book/0CE9E349-C702-43D7-AA05-5A910E772AEE)
5. Савченко Л.А. Управление социальными процессами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Савченко Л.А., Мацинина Н.В.— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2011. — 102 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47163.html>.— ЭБС «IPRbooks»

### Дополнительная литература

1. Гуськова Н. Д., Краковская И. Н., Ерастова А. В., Родин Д. В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры, 2-е изд. испр. и доп. [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – М.: Юрайт, 2018 – 213 стр. – Режим доступа: [biblio-online.ru/book/AB6DD9A6-B667-4865-A3E9-9B5B4D60](http://biblio-online.ru/book/AB6DD9A6-B667-4865-A3E9-9B5B4D60)
2. Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. . Психология управления персоналом [Электронный ресурс]: учебник для академического бакалавриата /М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин – Электрон. дан. – М.: Юрайт, 2-18. – 370 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/81161BAB-B985-4B80-8240-950911233D9F1>

### Интернет-ресурсы

- 1) интернет-ресурсы библиотеки:
  - электронные учебно-методические ресурсы (ЭУМР),
  - электронный каталог Web ИРБИС;
  - электронные библиотечные системы: ЭБС «Лань» – Режим доступа:

<http://e.lanbook.com>

– ЭБС «Юрайт» - Режим доступа: <https://biblio-online.ru>;

– ЭБС «Рукопт» – <http://lib.rucont.ru>

– доступ к информационным ресурсам «eLIBRARY», «УИС РОССИЯ» и «Polpred.com».

2) Справочная правовая система «Консультант Плюс»

3) научная поисковая система - ScienceTechnology,

4) международная информационная система по сельскому хозяйству и смежным с ним отраслям - AGRIS,

5) информационный портал по сельскому хозяйству и аграрной науке - AGRO-PROM.RU

6) система ЭИОС на платформе Moodle