

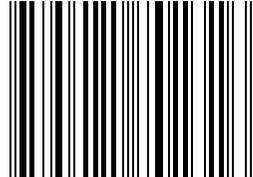
Е.В. КУЧИНА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие



ISBN 978-5-4217-0131-6



9 785421 701316

Курганский
государственный
университет



редакционно-издательский
центр
43-38-36

Министерство образования и науки Российской Федерации
Курганский государственный университет

Е.В. Кучина

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

Курган 2012

УДК 331.1
ББК 65.29
К 95

Рецензенты:

ректор Курганской государственной сельскохозяйственной академии им. Т.С. Мальцева, д-р экон. наук, профессор **П.Е. Подгорбунский**;
начальник операционного управления Курганского отделения Сбербанка РФ, д-р экон. наук **С.Н Орлов**.

Печатается по решению методического совета Курганского государственного университета.

К 95 Кучина Е.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие. - Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2012.- 110 с.

На основе отечественного и зарубежного опыта предлагаются эффективные методы работы с персоналом в современных условиях. Рассматриваются вопросы персонального менеджмента, мотивации труда сотрудников организации, подбора и развития персонала, управления конфликтами и стрессами.

В учебном пособии приведены практические задания, вопросы для повторения изложенного материала, рекомендуемая литература и тесты для самоконтроля.

Пособие предназначено для студентов, практических работников, преподавателей, аспирантов, слушателей курсов повышения квалификации, а также специалистов и менеджеров, занимающихся проблемами совершенствования кадровой работы и персонального менеджмента в организациях различных форм собственности.

Рис. - 11, табл. – 5, библиограф. - 51 назв.

ISBN 978-5-4217-0131-6

© Курганский
государственный
университет, 2012
© Кучина Е.В., 2012

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Введение | 4 |
| 1. Менеджер – центральная фигура в системе управления персоналом..... | 5 |
| 1.1. Профессионально важные качества личности менеджера | 5 |
| 1.2. Имидж менеджера | 11 |
| 2. Мотивация поведения персонала организации | 16 |
| 2.1. Основные понятия мотивации труда | 16 |
| 2.2. Развитие и современное состояние теорий мотивации труда | 21 |
| 2.3. Основные направления повышения мотивации труда..... | 36 |
| 3. Развитие персонала организации..... | 44 |
| 3.1. Планирование, подбор и адаптация персонала в организации | 44 |
| 3.2. Современные системы обучения персонала | 51 |
| 3.3. Управление деловой карьерой сотрудников | 57 |
| 4. Управление конфликтами и стрессами..... | 65 |
| 4.1. Типология и структура конфликтов..... | 65 |
| 4.2. Основные способы урегулирования конфликтов | 70 |
| 4.3. Сущность стресса и способы борьбы с ним..... | 75 |
| Библиографический список..... | 83 |
| Приложения | 85 |

ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобализации экономических процессов, роста конкурентоспособности, стремительного устаревания продуктов и технологий человеческие ресурсы становятся основным фактором, определяющим успехи организаций в долгосрочной перспективе.

Персонал организации является одной из внутренних ее переменных, ее важнейшей характеристикой, с помощью которой входящие в производство элементы преобразуются в выходящие. В отличие от технологической компоненты человек является невозобновляемым организационным ресурсом, благодаря которому достигаются высокие результаты, воплощаются новые идеи, обеспечивается эффективность деятельности организации.

Вместе с тем управление персоналом – важнейший элемент управления организацией – продолжает оставаться наиболее слабым звеном в общей системе менеджмента организации.

Цель учебного пособия - дать комплексное представление о социально-психологических аспектах управления персоналом организаций, познакомить с методами и способами психологического воздействия на сотрудников с целью повышения эффективности их деятельности, удовлетворенности своим трудом, снижения уровня напряженности и конфликтности в коллективе.

1. МЕНЕДЖЕР – ЦЕНТРАЛЬНАЯ ФИГУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Профессионально важные качества личности менеджера

Менеджер – человек, осуществляющий руководство организацией или подразделением, направляющий, организующий и регулирующий деятельность подчиненных для достижения целей этой организации.

Талант менеджера определяется многими психологическими качествами, которые являются профессионально важными. Многогранный характер управленческой деятельности накладывает своеобразный отпечаток и на личностные характеристики менеджера.

Качества личности менеджера - это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способностей, условий деятельности.

Все качества, присущие менеджеру, можно условно разделить на три группы: профессиональные, личностные и деловые.

Профессиональные качества – уровень образования, опыт работы, компетентность в соответствующей сфере деятельности, эрудиция, умение планировать свою работу, способность к самосовершенствованию.

Личные качества - высокие моральные стандарты, физическое и психологическое здоровье, высокий уровень внутренней культуры, отзывчивость, заботливость, оптимизм, уверенность в себе.

Обладание соответствующими профессиональными и личными качествами – это лишь предпосылка успешного руководства. Важнейшую роль в становлении успешного менеджера играют деловые качества.

Деловые качества – умение подобрать коллектив, поставить и распределить задачи, координировать и контролировать их выполнение; коммуникабельность и умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения и повести за собой; стремление к власти, личной независимости, смелость и решительность в отстаивании своих прав.

Современный менеджер одновременно выступает в нескольких ипостасях:

управляющий – наделенный властью и руководящий коллективом;

лидер – способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные качества и эмоции;

дипломат – устанавливающий контакты с внешним миром (деловыми партнерами и властными структурами), успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты;

воспитатель – обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направить его развитие в нужное русло;

инноватор – понимающий роль изменений в развитии организации и готовый внедрять их.

Понятно, что выделить какое-то одно качество, которое являлось бы наиболее необходимым для успешного управления людьми, довольно сложно. Вместе с тем существует такое деловое качество, которое надежно отделяет руководителя от человека, таковым не являющегося. Это требовательность. **Требовательность** – это волевая, демонстрируемая готовность в интересах дела прямо или косвенно применить силу по отношению к тому, кто не ведет себя должным образом.

Человек, не способный потребовать что-либо от других людей, не может быть руководителем. Не поможет ни личное чувство ответственности, ни работоспособность, ни добросовестность, ни профессиональная компетентность, ни экономические и психологические знания.

Наряду с качествами, характеризующими современного менеджера, необходимо рассмотреть и некоторые свойства личности, препятствующие эффективной деятельности как самого менеджера, так и организации в целом. Наиболее полно такие ограничения рассмотрены в концепции М. Вудкока и Д. Френсиса [5]. Авторы концепции доказывают существование субъективных причин, останавливающих развитие и профессиональное совершенствование менеджера, большинство из которых находится в области «недоразвитых способностей». Теория Вудкока-Френсиса в качестве быстрого и рационального способа саморазвития предлагает изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих успеху и личному росту, содержит ясный и всесторонний анализ имеющихся способностей, деловых качеств и предлагает пути для их развития. Выделяются одиннадцать потенциальных ограничений.

1. Неумение управлять собой

Работа управляющего трудна, полна волнений, а часто и стрессов. Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, т. е. так, чтобы постоянно поддерживать свой уровень производительности. Есть руководители, которые рискуют своим здоровьем, позволяя волнениям и рабочим заботам поглощать их энергию. Руководители, которые не умеют правильно «разряжаться», не используют рационально свое время, энергию и навыки, неспособны справиться с возникающими в их жизни стрессами, ограничены неспособностью управлять собой.

2. Размытые личные ценности

Менеджерам приходится ежедневно принимать решения, основанные на личных ценностях и принципах. Если личные ценности недостаточно четко определены, менеджеру будет не хватать твердых оснований для суждений, которые вследствие этого могут восприниматься окружающими как необоснованные. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям. Менеджеры, которым неясны собственные основные принципы, ограничены размытостью личных ценностей.

3. Нечеткие личные цели

Менеджеры, оценивая имеющиеся возможности и выбирая те или иные альтернативы, влияют на ход своей деловой и личной жизни. Однако менеджер может быть неспособен определять цели или стремиться к недостижимым либо нежелательным целям - часто к таким, которые несовместимы с требованиями времени. Как правило, недооцениваются альтернативные варианты и упускаются важные возможности, а на решение незначительных, второстепенных вопросов уходит все время и силы. Менеджеры такого типа обычно с трудом достигают успеха и неспособны оценить успех других, поскольку они ограничены нечеткостью личных целей.

4. Остановленное саморазвитие

Менеджеры способны добиться значительных успехов в саморазвитии, однако некоторые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны, склонны избегать острых ситуаций. Их деловая жизнь превращается в рутину тем больше, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск. Такие менеджеры ограничены остановленным саморазвитием.

5. Недостаточность навыка решения проблем

Квалифицированное решение проблем само по себе является очевидным управленческим навыком. Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных результатов. Им зачастую трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают как размышлениям, так и действиям менеджера, ограниченного недостаточностью навыка решения проблем.

6. Недостаток творческого подхода

Часто у менеджеров недостаточно развиты умения творчески подходить к решению проблем и способности к инновациям. Управленец с относительно низкой изобретательностью редко выдвигает новые идеи, неспособен заставить других работать творчески и использовать новые подходы в работе. Менеджеры такого типа зачастую незнакомы с методами повышения креативности или же считают их несерьезными и поверхностными. Высокая изобретательность требует готовности бороться с препятствиями и неудачами. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или, несмотря на трудности, сохранять творческий подход в работе, ограничен недостатком творческого подхода.

7. Неумение влиять на людей

Руководители должны постоянно воздействовать на тех, кто им прямо не подчинен. Однако некоторые менеджеры неспособны получить требуемую поддержку и участие, вследствие чего не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Они склонны обвинять других в том, что те к ним не прислушиваются, а равные им по положению не считают их достаточно влиятельными. Руководитель, который недостаточно настойчив, не устанавливает взаимодействия с окружающими и у которого недостаточно развито умение выражать себя и слушать других, ограничен неумением влиять на окружающих.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда

До тех пор, пока менеджеры серьезно не оценят эффективность собственных методов управления, им не добиться высокой отдачи от подчиненных. Руководителям, не способным изучить собственные управленческие подходы, не хватает умения понятно объяснить их. Обычно они не стремятся устанавливать обратные связи; не могут заинтересовать своих подчиненных в том, чтобы они проявили свою индивидуальность. Особенно трудно таким руководителям давать поручения. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, не соответствует условиям, неэтичен или негуманен, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

9. Слабые навыки руководства

Для эффективного управления людьми и ресурсами требуются специальные навыки, которые, собственно, и определяют способность руководить. Нерациональное расходование рабочего времени и неэффективность методов управления приводят к тому, что люди чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже своих возможностей. В таких случаях роли обычно определены нечетко, организация работы нерентабельна, а взаимоотношения плохие. Мало кто признает вклад и авторитет руководителя, моральное состояние группы за-

частую быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен недостатком способности руководить.

10. Неумение обучать

Почти каждый руководитель время от времени играет роль наставника. Не развивая этого умения, менеджер не может довести производственные показатели работников до требуемого уровня и помочь им в саморазвитии. Требования по их обучению четко не устанавливаются, и времени на саморазвитие не хватает. Люди работают, зачастую не имея обратной связи с руководителем, а его оценки и рекомендации носят формальный характер. Менеджер, которому не хватает способности или желания помогать развитию других, ограничен неумением обучать.

11. Низкая способность формировать коллектив

Для того чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должны объединяться с другими, используя их умения. Однако в соответствии с распространенным подходом к роли менеджера он может ничего не делать для поощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Авторы концепции управленческих ограничений утверждают, что когда не создается благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, менеджера ограничивает слабое умение формировать коллектив.

Специфика труда менеджера состоит в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает в основном в организационном порядке, воздействуя на людей, которые должны непосредственно решать эти задачи. Следовательно, характер труда менеджера определяется тем, что он реализует функцию руководства. Реализация этой функции требует очень дифференцированной квалификации менеджеров, т.е. самых разнообразных знаний, способностей и умений. Степень соответствия способностей (потенциала) работника предъявляемым к нему требованиям характеризует его компетентность.

Удобным каталогом для систематизации всех требований, предъявляемых к управленческому персоналу, является модель компетентности в стратегическом управлении, разработанная Хинтерхубером и Поппом [48]. В соответствии с этой моделью (каталогом) компетентность менеджера является суммой следующих компонентов: функциональная компетентность, ситуативная компетентность, интеллектуальная компетентность и социальная компетентность (рис. 1).

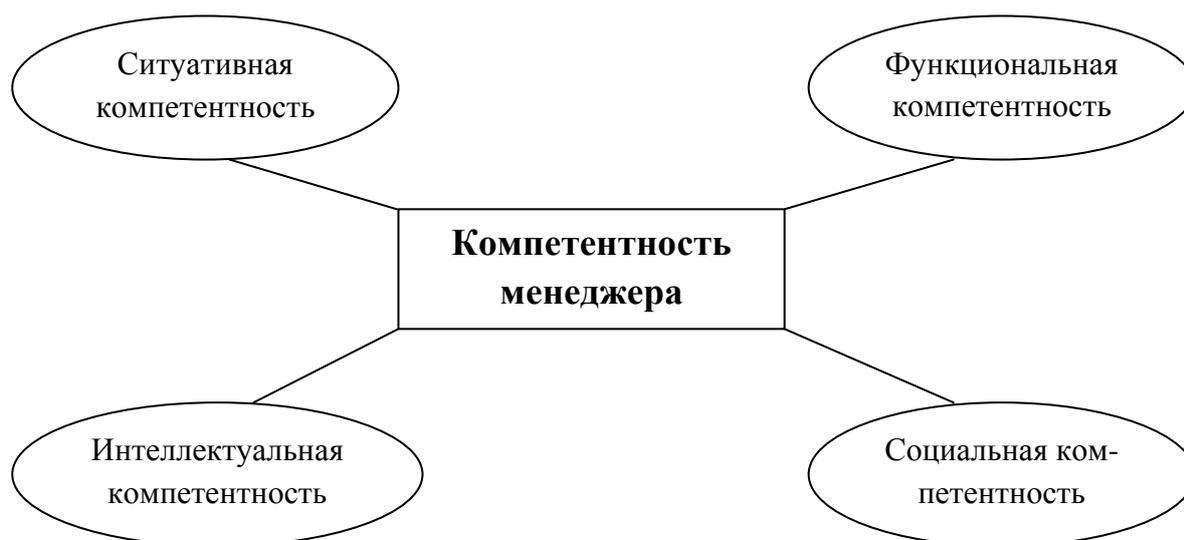


Рис. 1. Модель компетентности менеджера

Функциональная компетентность – профессиональные знания о технологии, маркетинге, контроллинге, финансах и т.д. Приобретение и усвоение новых функциональных (профессиональных) знаний является первой предпосылкой достижения необходимой квалификации.

Ситуативная компетентность – относится к тем требованиям к управлению, которые обусловлены спецификой различных фаз жизненного цикла организации (становление, рост, зрелость, спад).

Интеллектуальная компетентность – представляет наличие аналитического мышления в сочетании с умением мыслить в категориях комплексных взаимодействий. Требуется способности как к рациональному аналитическому мышлению, так и к абстрактному мышлению в сочетании со спонтанностью. Это является предпосылкой для того, чтобы в сложных ситуациях уметь распознать и структурировать проблемы, а также разрабатывать и реализовывать различные варианты их решений.

Социальная компетентность – охватывает коммуникационные и интегративные способности управленцев, проявляющиеся как во внутрифирменной деятельности, так и при взаимодействии организации с внешней средой (клиенты, поставщики, властные структуры и т.д.).

Функциональная и ситуативная компетентность характеризуют профессионализм руководителя, а интеллектуальная и социальная – его психологическую состоятельность.

1.2. Имидж менеджера

Имидж (англ. image - образ, изображение, представление, облик) – это образ человека в целом, представление о его внешнем и внутреннем облике. Специфика деятельности менеджера заключается в постоянном общении с разными людьми: деловыми партнерами, руководителем, подчиненными, клиентами, поставщиками. Поэтому менеджер должен научиться оставлять о себе хорошее впечатление, формировать собственный имидж.

Разные по содержанию и качеству имиджи носят названия популярности, престижа, авторитета и др. В общем случае имидж определенного объекта представляет собой общественное (групповое, индивидуальное) мнение об этом объекте, которое включает познавательные, эмоционально-оценочные и мотивационные структуры, ориентирующие экономическое или политическое поведение людей, являющихся субъектом (носителем) данного имиджа. Правильно выстроенный имидж является залогом успеха как личного, так и профессионального.

Имиджелогия – наука и искусство о том, как придать облику человека эффект личного обаяния, как овладеть умением производить нужное впечатление на окружающих. Без качественного имиджа сложно достичь крупных успехов в любой деятельности, обрести уверенность в своём положении в семье, в общении с коллегами, в организации.

Считается, что первое впечатление о человеке формируется в первые несколько мгновений, а устойчивое мнение – в пределах от тридцати секунд до трех минут. Первые впечатления очень сильны и долговременны. И в независимости от сферы деятельности руководителю следует знать способы подачи себя окружающим. Каждый человек – уникальное создание со своими слабыми и сильными сторонами, которыми необходимо умело пользоваться. Зная некоторые закономерности формирования имиджа, можно говорить о том, какие технологии нужно освоить, чтобы создать свой успешный и достойный имидж. Чтобы быть притягательной личностью, внешней выразительности недостаточно. Она – желаемый компонент имиджа, но не решающий. Важно, чтобы первое впечатление не оказалось ложным стимулом, а способствовало обнаружению в человеке умственной образованности, профессионализма и порядочности.

Можно обозначить две ведущие группы функций имиджа – **ценностные и технологические**.

Ценностные функции имиджа свидетельствуют о его бесспорном значении в выстраивании здоровой душевной организации личности:

- лично возвышающая (создание вокруг личности ореола привлекательности делает ее социально востребованной, раскованной в проявлении своих лучших качеств);

- комфортизация межличностных отношений (обаяние людей объективно приносит в общение симпатию и доброжелательность, а потому повышает нравственную меру терпимости и такта);

- психотерапевтическая (благодаря осознанию своей индивидуальной незаурядности и повышенной коммуникабельности человек обретает устойчивое мажорное настроение и уверенность в себе).

Знание **технологических функций** имиджа предполагает широкое практическое его использование. Известно одно высказывание Наполеона: «Я бываю то лисом, то львом. Весь секрет управления заключается в том, чтобы знать, когда быть тем и другим». Выделяют следующие технологические функции:

- межличностная адаптация (благодаря правильно избранному имиджу можно быстро войти в конкретную социальную среду, привлечь к себе внимание, оперативно установить доброжелательные отношения);

- высвечивание лучших лично-деловых качеств (благоприятный имидж даёт возможность зрительно представить наиболее привлекательные качества человека, позволяя соприкасающимся с ним людям познавать именно эти черты, вызывающие симпатию или доброе расположение);

- затенение негативных лично-ных характеристик (посредством макияжа, дизайна одежды, аксессуаров, причёски и т.д. можно отвлечь людей от тех недостатков, которыми обладает человек);

- организация внимания (привлекательный имидж невольно притягивает к себе людей, он импонирует им, а потому они психологически легче воспринимают то, что им говорят или демонстрируют);

- преодоление возрастных рубежей (искусно владея технологией самопрезентации, что проявляется в удачном выборе моделей поведения и исполнении различных ролей, можно комфортно себя чувствовать в общении с людьми разного возраста, социального положения и профессионального статуса).

Для топ-менеджмента организаций выделяют следующие функции имиджа:

• **мотивирующая** (стремление быть похожим на лидера, что является хорошим стимулом для развития подчиненных);

• **нормативная** (имидж руководителя задает нормы взаимодействия в организации);

• **объяснительная** (облегчает понимание действий руководителя, следовательно, усиливает их положительную оценку);

- **представительская** (представление и позиционирование организации во внешней среде);

- **номинативная** (создает узнаваемость, связывая благоприятный образ руководителя или организации с конкретным товаром или услугой);

- **эстетическая** (эмоционально усиливает образ товара или услуги);

- **консервативная** (защищает основную идею фирменного комплекса относительно сходных товаров или услуг);

- **адресная** (связана с воздействием на целевую аудиторию).

Говоря о личностном имидже, английский консультант по деловым коммуникациям Элери Сэмпсон [36] выделяет три вида имиджа в зависимости от сочетания внешних и внутренних факторов:

- **самоимидж** (вытекает из прошлого опыта и отражает нынешнее состояние самоуважения, доверия к себе);

- **воспринимаемый имидж** (отражает, как нас видят другие, и может отличаться от предыдущего);

- **требуемый имидж** (отражает требования профессии, социальной роли – белый халат, военная форма).

Известный немецкий ученый-социолог М. Вебер в качестве самостоятельного выдвигает тип **харизматического имиджа** [6]. В этом случае люди подчиняются «вождю», потому что верят в него и в его дело.

В настоящее время благодаря развитию средств массовой информации сохранить и удержать харизму затруднительно, так как она в значительной мере держится на закрытости, на приписывании «вождю» или «герою» несуществующих у него качеств. Иногда харизматичностью наделяют лидера, используя его максимальную открытость публике (например, президент или поп-звезда).

Можно выделить также тип **закрытого имиджа**, который был характерен для многих советских руководителей. Каждый человек мог додумать и вписать в этот имидж те черты, которые сам считал для себя убедительными. И чем меньше информации о лидере будет иметь аудитория, тем серьезнее и значительнее начинает выглядеть фигура руководителя.

Ведущими структурными элементами имиджа являются самопрезентация, фасцинация, аттракция, личный стиль.

Самопрезентация - самоподача, то есть представление себя другим людям.

Основатель русской школы имиджологии В.М. Шепель определяет самопрезентацию как «умение подавать себя, привлекая к себе внимание» [44]. Самопрезентация относится к стремлению человека представить желаемый образ как для других, так и для самого себя. Намеренно или ненамеренно люди извиняют, оправдывают или защищают себя, когда это необходимо, чтобы поддер-

жать свою самооценку и подтвердить свой образ. В знакомых ситуациях это происходит без сознательных усилий, в незнакомых ситуациях – осознанно.

Один из важнейших и определяющих факторов самопрезентации – социальный контекст, в котором она реализуется, то есть допустимые границы проявлений самопрезентации заданы социальными нормами и ценностями.

Фасцинация (от англ. fascination – очарование, обаяние) связана с речевым, словесным воздействием, при котором минимизируются потери информации, возбуждаются внимание и интерес.

В каждом конкретном случае обаяние – это индивидуальное решение проблемы взаимосвязи содержания и формы. Оно связано с личностной неповторимостью: с самобытностью склада ума, чувствования человека, наделённостью его конкретными задатками и способностями.

Современный идеал обаяния характеризуется образованностью и воспитанностью, терпимостью к человеческим характерам, уважительностью к различным вероисповеданиям, элегантностью манер, вкусом к одежде, искусным владением словом. В нём гармонично соотносится духовная содержательность с эстетикой её внешнего проявления.

Аттракция (от англ. attraction – привлечение, притяжение) – процесс взаимного тяготения людей друг к другу, механизм формирования привязанностей, дружеских чувств, симпатий, любви. Сформировать аттракцию – значит вызвать к себе положительное отношение, то есть расположить к себе. Это не только процесс формирования привлекательности какого-то человека для воспринимающего, но и продукт этого процесса, т.е. некоторое качество отношения. Таким образом, процесс аттракции есть возникновение положительного эмоционального отношения при восприятии другого человека.

Включение аттракции в процесс межличностного восприятия с особой четкостью раскрывает то, что общение всегда есть реализация определенных отношений (как общественных, так и межличностных). Уровнями аттракции являются симпатия, дружба и любовь.

Личный стиль – проявление индивидуальности персоны в ее внешнем виде и манерах. Каждому человеку свойственно иметь свой индивидуальный стиль. В силу того, что все люди разные, индивидуальный стиль не повторяется. Индивидуальный стиль основан на творческом подходе в самовыражении. Это искусство быть самим собой в любой жизненной ситуации. Общий стиль человека должен соответствовать материальному, социальному и профессиональному статусу и при этом отражать его индивидуальность. Индивидуальный стиль человека должен быть целостным и конгруэнтным. Элементы стиля должны соответствовать друг другу и общему состоянию человека и составлять гармоничную часть имиджа.

Таким образом, имидж является неотъемлемой частью образа эффективно-го менеджера и важной составляющей его работы. Менеджер может и должен использовать имидж для достижения успеха в различных сферах своей деятельности. Поэтому подход к его созданию нужно строить на профессиональной основе – знаниях и опыте квалифицированных специалистов, которые помогут в выборе стиля и цветовой гаммы одежды, научат навыкам невербального общения (мимика, жесты, координация тела в пространстве, пластика и т.д.), создадут речевой имидж (коррекция недостатков речи, навыки успешного публичного выступления).

Практическое задание

Выберите кандидатуры на роль менеджера низшего, среднего и высшего звена управления по группам навыков, приведенных ниже. Обоснуйте свой выбор.

| А | Б | В |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Умение объединять подчиненных 2. Умение планировать как стратегические, так и тактические направления деятельности организации 3. Владение технологическими навыками 4. Умение идти на компромисс 5. Умение предвидеть 6. Умение творчески мыслить | 1. Владение технологическими навыками 2. Умение спланировать подчиненных 3. Умение проявлять инициативу 4. Умение идти на компромисс 5. Умение планировать как стратегические, так и тактические направления деятельности организации 6. Умение воспитывать подчиненных | 1. Умение предвидеть 2. Умение спланировать подчиненных 3. Умение идти на компромисс 4. Умение привлекать к себе людей 5. Умение планировать как стратегические, так и тактические направления деятельности организации 6. Умение быстро принимать решения |

Контрольные вопросы

1. Что Вы понимаете под словом «менеджер»?
2. Перечислите основные качества, присущие личности менеджера.
3. Какие свойства личности препятствуют эффективной работе менеджера?
4. В чем основная сущность модели компетентности в стратегическом управлении, разработанной Хинтерхубером и Поппом?
5. Что такое имидж руководителя?
6. Перечислите основные функции и ведущие структурные элементы имиджа.

Список литературы

- Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. - М.: ИНФРА-М, 1995.
- Вендеровская С. 100 минут для красоты и здоровья.- М.: Олма-пресс, 1993.
- Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика /Пер. с англ. - М.: Дело, 1994.
- Персональный менеджмент: Учебник/ С.Д. Резник и др.- М.: ИНФРА-М, 2006.
- Жариков Е.С. Вступающему в должность.- М.: Знание, 1995.
- Почепцов Г.Г. Имиджелогия.- Киев, 2001.
- Шепель В.М. Имиджелогия. Секреты личного обаяния. - М., 1994.
- Шепель В.М. Управленческая антропология: человековедческая компетентность менеджера. – М., 2000.

2. МОТИВАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Основные понятия мотивации труда

Готовность и желание сотрудников выполнять свою работу являются одним из важнейших факторов обеспечения эффективности работы компании. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Для понимания всего процесса мотивации необходимо, прежде всего, иметь представление о глубинной сущности и источниках поведения любого человека. В связи с этим целесообразно обратиться к некоторым теоретическим положениям из области теории мотивации, которые полностью относятся к мотивации трудовой деятельности.

Понятие «мотивация» имеет в науке несколько значений. В психологии понятие мотивации используется для обозначения динамической или волевой стороны человеческого поведения.

В социологии труда понятие «мотивация» трактуется как движущая сила, которая на основе объективных факторов (потребностей) и субъективных (знаний, чувств, воли, любопытства) активизирует поведение человека в направлении достижения определенной цели и связана с действием человека, раскрывая побудительные причины определенного отношения к труду.

В управленческой деятельности под мотивацией понимается процесс формирования у работников мотивов, побуждающих их к активной деятельности.

С точки зрения зарубежной теории управления мотивация рассматривается как процесс формирования у работников мотивов к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Все эти определения, на наш

взгляд, демонстрируют тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком в отличие от управления техническими системами содержит в себе как необходимый элемент согласование целей объекта и субъекта управления. Итогом его будет определенное трудовое поведение объекта управления и в конечном итоге определенный результат трудовой деятельности.

При анализе мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Эти факторы включают потребности, побуждения, мотивы, стимулы.

Потребность - основа человеческой деятельности. Отсюда в плане выбора исходной точки отсчета всегда берут именно потребность. В этом экономический контекст не отличается от психологических, социологических, философских наук. Поэтому определение потребности можно рассматривать как ощущение физиологически или психологически недостатка в чем-либо. В это понятие включается вся деятельность человека, его физиологические, биологические и личностные качества. До сих пор нет всеми принятой идентификации потребностей, однако большинство ученых соглашается, что потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности по своей природе являются физиологическими, заложены генетически и свойственны человеку как естественному организму (воздух, питье, движение, пища и т.п.). Наряду с ними у человека существуют вторичные потребности, которые приобретаются каждым индивидом в ходе его собственной жизни под влиянием личных и социальных факторов, обычно они осознаются с опытом (например, потребности в успехе, уважении, власти). Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять, об их существовании можно судить лишь по поведению людей.

Таким образом, потребности являются основой человеческой деятельности, но не причиной действия. Они способны лишь направлять и регулировать деятельность, это источник и двигатель любой целенаправленной деятельности. Следует отметить большие индивидуальные различия в потребностях людей. При этом одна и та же потребность личности может приобретать для нее различную значимость в зависимости от конкретной ситуации. Более того, характер побуждений к труду одного и того же человека непрерывно изменяется с возрастом, а также с интеллектуальным, моральным и эмоциональным развитием.

Латинское слово *stimulus* буквально переводится, как «заостренная палка», которой погоняли ленивое животное. Отсюда можно заключить, что это понятие первоначально означало орудие принуждения. Позже оно, как правило, стало связываться с поощрением, о чем свидетельствует «Словарь русского

языка» С.И. Ожегова (1989г.), в котором слово «стимул» трактуется как побудительная причина, толчок, заинтересованность в совершенствовании чего-либо. Под стимулами следует понимать внешние причинные факторы. Это могут быть природные, психологические, экономические, организационные явления, управляемые и неуправляемые, натурального и стоимостного содержания и др. Стимулы воздействуют на работника, побуждая его к активной деятельности. Эффект стимула оказывается тем значительней, чем полнее вознаграждение соответствует, а еще лучше превышает затраты труда. Одной из важных сторон определения стимула как внешнего фактора является то, что стимулы можно конструировать, менять их форму, содержание.

При определении понятия «мотив» главная проблема состоит в формулировке понятия «побуждение», которое можно трактовать как ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Однако это еще не окончательно сформировавшийся мотив. На этот первоначальный импульс оказывают большое влияние внешние причинные факторы (стимулы). Но не всякий стимул-фактор вызывает активность человека. Это происходит при совпадении его содержания с потребностью, желанием, интересом человека. Отношение к труду, вызываемое данным стимулом, в этом смысле прямо зависит от адекватности, которая затрагивает (удовлетворяет) данный стимул. Когда первоначальный импульс встретится с внешними факторами, он либо усилится, либо ослабнет и приобретет окончательную форму побуждения, которая явится мотивом к действию.

Несмотря на тесную взаимосвязь потребностей и мотивов, последние относительно самостоятельны и специфичны. Деятельность человека определяется не каким-либо одним, а несколькими мотивами. В процессе осознания потребностей, настоятельности их удовлетворения мотивы выстраиваются в определенный порядок, образуя иерархическую структуру: одни мотивы в ней занимают доминирующее положение, другие - второстепенное. Поведение человека в трудовой ситуации определяется группой мотивов. Они могут сталкиваться, нейтрализуя друг друга, или, наоборот, сочетаться, усиливая взаимодействие, что приводит к особому состоянию человека, которое принято называть «борьбой мотивов». Тем самым мы имеем дело с целым мотивационным комплексом, который может изменяться не только от человека к человеку, но и от одной трудовой ситуации к другой. Интенсивность влияния какой-то конкретной группы мотивов на поведение личности будет зависеть от того, какое положение данная группа мотивов занимает в иерархической структуре мотивов. Само доминирование состоит в выдвижении какого-то мотива или группы мотивов в силу обстоятельств на первый план среди других мотивов или групп мотивов.

С целью определенной ориентировки в разнообразии мотивов трудовой деятельности их подразделяют на внешние и внутренние.

Внутренние мотивы порождаются самой трудовой деятельностью и такими ее качественными признаками, как полезность, удовлетворенность, творчество, то есть тем, что содержится в самой трудовой деятельности, будь то ее конечный результат или сам процесс. Внутренняя мотивация возникает из потребностей самого человека, поэтому на ее основе человек трудится с удовольствием, без каких-либо внешних воздействий.

Внешняя мотивация содержит те мотивы, которые находятся за пределами трудовой деятельности как таковой и самого работника, это оплата и условия труда.

С позиций эффективного управления деятельностью персонала в процессе труда особое значение придается категории «интерес» как специфической и более развитой форме потребности, побуждающей действовать не просто осмысленно, а избирательно, творчески. Приоритет личного экономического интереса как основополагающего принципа рыночной экономики имеет многоуровневую иерархию и определяется не только уровнем развития производства, но и уровнем развития самой личности работника. Воздействуя определенным образом на интересы участников трудового процесса, можно добиться наилучших результатов деятельности.

Механизм действия и использование взаимосвязей: потребности - интересы - стимулы - заинтересованность, где экономические интересы представляют собой как бы соединительное звено между потребностями и поведением человека, а стимулы выступают внешними побудителями, является стержнем мотивационного управления поведением работников.

Итак, мотивация труда по своему содержанию - это сложный, многоуровневый процесс, в основе которого лежат потребности людей, а итогом являются действия и их результаты. Между потребностями и окончательным результатом деятельности существует целая гамма опосредствующих звеньев - интересы, ценностные ориентации, социальные ожидания, целевые установки, возможности и способы их реализации, которые при определенных внешних условиях становятся мотивами поведения человека. Собственно мотивацию можно разделить на две составляющие: деятельность и направленность.

Деятельность (активность) основана на необходимости удовлетворения той или иной потребности и является внутренним побуждением. Направленность основана на выборе поведения и распределении усилий для достижения цели. Направленность целиком зависит от внешних стимулирующих условий.

Теоретически мотивационный процесс можно представить в виде следующих одна за другой стадий (рис. 2):

- 1) потребность (осознание работником своих потребностей как системы предпочтения);
- 2) поиск путей удовлетворения потребности (оценка всего круга способов получения благ и статусов);
- 3) определение целей (выбор наилучшего способа получения благ и статусов, принятие решения о его реализации);
- 4) осуществление действия (поведение работника, направленное на получение благ и статусов);
- 5) получение вознаграждения (удовлетворенность, неполная удовлетворенность, неудовлетворенность);
- 6) удовлетворение потребности (конец действиям, продолжение действий).



Рис. 2. Схема мотивационного процесса трудовой деятельности

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица, согласование и объединение производительности труда персонала. Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не преобразуются в его «внутреннюю» цель и далее в

его «внутренний план» действий. Поэтому большое значение для конечного успеха имеет максимальное совпадение целей индивидуума и организации.

2.2. Развитие и современное состояние теорий мотивации труда

Все теории мотивации можно условно подразделить на две группы. Первая группа - теории содержания - концентрирует внимание на сущности мотивации и пытается выделить такие потребности, которые формируют и контролируют поведение человека, побуждают его к действию. В основу других - теорий процесса - положен выбор человеком поведения, способного привести к желаемым результатам.

Теории содержания

Среди концепций и подходов, рассматривающих сущность мотивации, наиболее известны следующие:

- 1) экономический подход Ф.Тейлора;
- 2) социально-психологический подход Э.Мэйо;
- 3) «иерархия потребностей» А.Маслоу;
- 4) теория приобретенных потребностей Д.Мак-Клелланда;
- 5) «теория Х» и «теория У» Д.Мак-Грегора;
- 6) двухфакторная теория потребностей Ф.Херцберга;
- 7) подход Р.Хакмана и Г.Олдхема.

Экономический подход Ф.Тейлора

Начало зарубежным теориям мотивации положил американский инженер Ф.У.Тейлор в начале нынешнего века. Будучи специалистом по организации промышленного производства и занимаясь проблемами, связанными с повышением производительности труда рабочих за счет введения научного управления, Тейлор создал концепцию, позднее получившую название «концепция научного управления» [41]. Концептуальные подходы и ее содержание в достаточной мере освещены в отечественной и зарубежной литературе. Все выводы и рекомендации Тейлора строились из определенного понимания личности и выявляли те черты и свойства рабочего, использование которых помогло бы повысить производительность труда.

1. Теоретическим обоснованием возможностей воздействия на сознание и поведение рабочих явилась концепция «экономического человека». В соответ-

ствии с этой концепцией человеческие потребности в основном имеют рациональный характер, а в основе мотивации лежат экономические стимулы и сопоставления. Опираясь на модель «экономического человека», Тейлор в центр мотивационной деятельности поставил, прежде всего, экономические выгоды.

2. Рассматривая рабочего как крайнего индивидуалиста, Ф.Тейлор полагал, что труд – это, прежде всего, индивидуальная деятельность, следовательно, движущей силой производительности является личная заинтересованность в результатах труда. Тейлор был убежден, что воздействие трудового коллектива на рабочего носит деструктивный разлагающий характер и делает труд рабочего менее продуктивным. В аспекте человеческого фактора он шел по пути индивидуального развития работника через снижение уровня утомляемости, совершенствование системы стимулирования. Большинство мероприятий Тейлора было направлено на отдельного работника. Особого внимания заслуживает его утверждение о единстве интересов рабочих и предпринимателей. По его мнению, все работники предприятия должны направлять свои усилия только на увеличение прибавочного продукта, а не заниматься дележом его. Когда этот продукт станет достаточно большим, откроется возможность для значительного повышения заработной платы рабочих и увеличения прибыли предпринимателя. Такой подход предполагал использование первоклассных, высококвалифицированных работников, что диктовалось избыточным предложением рабочих рук.

3. Важнейшая заслуга Тейлора состояла в том, что он особо выделял стимулирование, чтобы заинтересовать работников в увеличении производительности труда и объема производства. Ключевой элемент подхода - лучшая работа заслуживает лучшего вознаграждения.

Однако, несмотря на присутствие новаторских идей, теория Тейлора не лишена слабых сторон. Резкое увеличение монотонности труда и повсеместное возрастание у работников состояния «промышленной тоски» привело к заметному отчуждению труда, выразившемуся в замедлении темпов роста его производительности, снижении качества продукции, увеличении числа прогулов и т.п. Постепенно тейлоровские методы управления трудом становились лимитирующим фактором развития производства. В результате системе Тейлора стали противопоставляться новые теории мотивации и управления трудом, известные сегодня как «гуманистический вызов» или «школа человеческих отношений в промышленности».

Социально-психологический подход Э.Мэйо

В 20-30-е годы XX в. сформировались основы теории «человеческих отношений», явившейся определенной реакцией на односторонность системы

Тейлора. Психологическое состояние рабочих, их интерес к работе все больше сказывались на производительности труда, что приводило к повышению значения «человеческого фактора».

Лидером движения за внедрение новых форм и методов управления в промышленности, получивших название «школа человеческих отношений», стал американский социолог и психолог Э.Мэйо. Основные идеи его концепции были сформулированы в виде выводов из экспериментов, проведенных Мэйо с сотрудниками в г. Хоторне на заводах телефонного оборудования «Вестерн Электрик» в 30-е годы. Исследования, продолжавшиеся 12 лет, выявили феномен неформальной группы в структуре производственного процесса, отношения между членами которой оказывали ощутимое воздействие на ритмику и производительность труда. Основным выводом, который был сделан из всех экспериментов, заключался в том, что социально-психологические процессы в малой группе, характер взаимоотношений между ее членами являются существенными в детерминации как высокой, так и низкой производительности труда. Для формирования высокой мотивации к труду необходимо создавать человеческие отношения в группе и организации, формировать неформальную структуру группы и положительный психологический климат в ней.

Эксперименты в г. Хоторне привлекли внимание ученых к проблемам малых групп, отношения человека к работе, удовлетворенности трудом и собственно проблемам мотивации труда. В социально-психологических отношениях, в удовлетворении потребностей человека в общении, в уважении и симпатии Э. Мэйо нашел сильное средство воздействия на сознание человека, на его отношение к труду, к обществу. По его мнению, для достижения гармонии в обществе в целом и на предприятиях в частности необходимо интегрировать рабочего в группу, в ее неформальную структуру, сформировать «человеческие отношения» как между самими рабочими, так и между рабочими и предпринимателями, между «формальной» и «неформальной» структурами предприятия. Главный постулат теории Мэйо состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Из теории Мэйо следовало, что люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность через свои отношения с другими людьми. Поскольку в результате промышленной революции и рационализации труда сама работа в значительной мере потеряла привлекательность, удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях на работе. Различные распоряжения руководства будут восприниматься полностью, если руководители могут удовлетворить социальные нужды своих подчиненных и их желание быть понятыми.

Однако и этот подход не лишен недостатков. Так, производственный конфликт Мэйо рассматривал как показатель патологии организации, он не признавал жестких мер контроля со стороны администрации. Жажда установления «безоблачных отношений» на производстве любой ценой представляет одну из наиболее слабых сторон доктрины Мэйо. Кроме того, автор теории недооценивал личностные интересы работника, его индивидуальные запросы. Отношения внутри коллектива он ставил выше содержания труда, а удовлетворенность взаимоотношениями в коллективе - выше удовлетворенности самим трудом. И тем не менее, идея Мэйо и его последователей о том, что кроме физиологических и материальных потребностей человеку свойственны и социальные потребности в уважении, самоактуализации и признании, заслуживает особого внимания. Первые две группы потребностей в разумной мере при развитой экономике удовлетворить сравнительно просто, гораздо сложнее удовлетворить потребности социальные. Основные положения теории Мэйо присутствуют в основе многих других концепций мотивации труда. Среди них наиболее значительной считается теория «иерархии потребностей» А.Маслоу.

Подход А.Маслоу или «иерархия потребностей»

Центральное место в данной теории занимает проблема мотивации поведения человека. По мнению Александра Маслоу, поведение личности направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. Иерархия человеческих потребностей показана на рис. 3.

Все основные потребности (кроме них Маслоу выделял еще дополнительные - потребности в знании и эстетические потребности) представлены в виде структуры, имеющей вид пирамиды, на вершине которой располагается потребность в самоактуализации личности. Степень удовлетворения этих потребностей влияет на мотивацию труда. По мере удовлетворения потребностей одного уровня они перестают служить мотиваторами и возникают новые потребности более высокого уровня. Сила воздействия потребности на поведение человека зависит от степени ее удовлетворения. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самоактуализации никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.



Рис. 3. Иерархия потребностей по Маслоу

Подобные идеи присутствуют в трехступенчатой теории (ERG) у американского исследователя Альдерфера. Он выделяет три группы потребностей: существования, связи и роста. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз - процессом поражения в стремлении удовлетворить потребность. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей в организации.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, необходимо ему дать возможность удовлетворить его важнейшие потребности таким образом, чтобы это способствовало достижению целей всей организации.

Однако, несмотря на то, что теория человеческих потребностей Маслоу дала весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. Конечно, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей, видимо, просто не

существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей: удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.

Подход Д.Мак-Клелланда

Следующая группа концепций и моделей мотивации труда создавалась в русле или под непосредственным влиянием теории самоактуализации личности А.Маслоу. Одной из них, делавшей основной упор на потребностях высших уровней, была теория приобретенных потребностей Дэвида Мак-Клелланда.

Его подход основан на выделении трех видов потребностей:

- потребность в личных достижениях (потребность успеха);
- потребность в сферах применения способностей человека (потребность в причастности);
- потребность власти.

Большинство людей испытывает в той или иной степени мотивирующее действие всех этих трех элементов, но мотивирует человека обычно один из них. Д.Мак-Клелланд описывал в основном мотивацию личных достижений и установил, что человек с такой потребностью испытывает сильное желание обратной связи, принимает на себя разумный риск, ставит перед собой умеренные цели, соревнуется скорее с самим собой, чем с другими людьми, и постоянно стремится к самосовершенствованию. Такой человек особенно желает успеха, воспринимая как меру своего успеха получение денежного вознаграждения или достижение определенного статуса.

Мотивация на основании потребности в причастности, по мнению Мак-Клелланда, схожа с мотивацией Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая даст им обширные возможности социального общения.

Потребность власти выражается в желании воздействовать на других людей. Работник, имеющий такую потребность, хочет обладать возможностью влиять на других работников, поэтому он ищет такие задания и должности, где у него был бы соответствующий статус, дающий возможность использовать власть и авторитет. Таким образом, теория Мак-Клелланда явилась дополнением к классификации потребностей, предложенных Маслоу.

Подход Д.Мак-Грегора: «теория Х» и «теория У»

Непосредственным приложением теории самоактуализации к проблемам мотивации трудовой деятельности явился подход Д.Мак-Грегора, изложенный в работе «Человеческая сторона предприятия» (1957г.). Мак-Грегор применил теорию мотивации Маслоу к промышленной ситуации. Последовательное применение идей Маслоу в условиях промышленного труда позволило Мак-Грегору выявить и сформулировать два подхода к пониманию природы человека, существующие в практике управления, а также вытекающие из них следствия и практические рекомендации. Это так называемые, «теория Х» и «теория У».

Согласно «теории Х», типичный работник по своей природе ленив, готов работать только в крайнем случае. Поэтому он нуждается в принуждении, контроле, руководстве и угрозе наказания. Центральный принцип «теории Х» состоит в управлении посредством прямого применения власти.

В «теории У», напротив, предполагается, что «среднему» работнику свойственно стремление к достижениям, приверженность к творчеству, воображению, активности. Труд является естественным состоянием человека, способным приносить удовольствие и удовлетворение. Внешний контроль, угрозы лишь ухудшают отношения. Краеугольный камень «теории У»- три «с»: самоконтроль, самоуправление, «соединение», т.е. создание таких условий, при которых члены организации могли бы достичь своих индивидуальных целей через содействие достижению целей организации.

Эти теории не обязательно могут быть альтернативными, исключаящими друг друга. Подход Мак-Грегора заключался в необходимости использования для мотивации работников нужной комбинации из элементов «теории Х» (например, страх, принуждение, обращение к стыду, установление авторитетных взаимоотношений и т.д.) и элементов «теории У» (удовольствие, удовлетворение от работы, передача ответственности и т.д.). Вместе с тем личные мотивы сотрудника должны соответствовать работе, которую он призван выполнять. Это дает наилучшие результаты и повышает мотивацию работника. Поведение человека, по мнению Мак-Грегора, определяется не только его врожденной природой, но и во многом зависит от политики руководства.

Таким образом, «теория Х» соответствовала традиционному воззрению на проблемы социального управления, а «теория У» трактовала о предпосылках интеграции индивидуальных целей и целей организации в управленческом процессе, что рассматривалось автором как основа управления нового типа. Успех менеджмента, по Мак-Грегору, в значительной степени зависит от способности предсказывать и контролировать человеческое поведение. В качестве средств внедрения и распространения «теории У» автор предлагал некоторые

практические меры: децентрализация и делегирование власти, расширение трудовых функций, участие работников в принятии решений в области политики компаний, изменение характера оценки успешности деятельности работника.

Подход Ф.Херцберга: двухфакторная теория потребностей

Примерно в это же время (1960 г.) окончательно сформировалась еще одна концепция мотивации труда - двухфакторная теория потребностей Ф.Херцберга. Она тесно связана с иерархией потребностей А.Маслоу и является наиболее распространенной в настоящее время в западной науке об управлении концепцией удовлетворенности трудом.

Данная теория явилась результатом исследований, основанных на итогах интервью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Исследователей интересовало, какие факторы производственной ситуации влияют на возникновение положительных и отрицательных установок рабочего по отношению к своему труду, и как они, в свою очередь, влияют на производственные показатели. На основе тщательного анализа событий, описанных респондентами в ситуациях, когда они были счастливы на работе и когда были ею не удовлетворены, исследователи вышли на описание и систематизацию факторов, определяющих установки рабочих по отношению к труду. Херцберг выделил факторы двух уровней: «сатисфайеры» - это характеристики самой ситуации, которую описывал опрашиваемый; «диссатисфайеры» - это те причины, которые вызвали у респондента сложившееся понимание ситуации. Херцберг установил, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой определяются различными факторами.

На удовлетворенность влияют факторы 1-го уровня (эти факторы Херцберг назвал «мотиваторы»): достижение (квалификация) и признание успеха; работа как таковая (интерес к работе и заданию); ответственность; продвижение по службе; возможность профессионального и творческого роста.

На неудовлетворенность влияют факторы 2-го уровня (или «гигиенические факторы»): способ управления; политика компании и отношения с администрацией; технический надзор; условия труда; межличностные отношения на рабочем месте (с коллегами, с подчиненными); заработок и статус; безопасность и гарантия работы; личная и семейная жизнь.

По мнению Херцберга, мотиваторы, способствующие появлению чувства удовлетворенности работой, связаны с содержанием работы и вызываются внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы, вызываю-

щие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешними условиями. С этими факторами легко связать неприятные ощущения, которых необходимо избегать.

В итоге была сформулирована двухфакторная теория мотивации, в основе которой лежало утверждение, что на отношение человека к работе и его трудовую мотивацию влияют две группы факторов. Факторы гигиены дают о себе знать при неблагоприятном состоянии межличностных отношений, технического руководства, политики компании, условий труда и т.д. В этом случае возникает неудовлетворенность трудом и отрицательное отношение к работе. Нормализация этих факторов снимает состояние неудовлетворенности трудом, закрепляет и стабилизирует персонал, но не мотивирует его повышать производительность труда. Для того, чтобы это произошло, необходимо манипулировать факторами другого рода. Мотивация к работе и возникающее при этом чувство удовлетворения имеют место при выполнении интересного, ответственного задания, дающего возможность роста и совершенствования, т.е. мотивация осуществляется через саму работу. В качестве теоретической основы своей теории Херцберг использовал иерархию потребностей А.Маслоу. Он считал, что факторы гигиены связаны с физиологическими, экзистенциальными и социальными потребностями, факторы-мотиваторы - с потребностями в признании и самоактуализации. Если факторы гигиены в основном нормализованы, то следует обратить внимание на факторы-мотиваторы.

Исследования Херцберга и других ученых способствовали проведению политики «гуманизации и обогащения» труда на предприятиях.

Обогащение автор называет «вертикальной загруженностью» работой, а расширение работы – «горизонтальной». Были разработаны особые принципы для осуществления вертикальной нагрузки: устранение контроля, предоставление рабочему естественной понятной единицы труда (работы, имеющей четко выраженный результат) с дополнительной ответственностью за эту единицу и большей самостоятельностью; обеспечение обратной связи.

Примером обогащения труда в современных условиях может стать опыт зарубежных автомобильных компаний (например, VOLVO), связанный с попытками исключить монотонность работы на сборке. Отказ от обычной сборочной линии, где каждый рабочий находится в рамках негибкого временного цикла, в пользу бригадной работы дал хорошие результаты. В итоге сократился абсентизм, улучшилось качество работы, повысилась ответственность и инициативность рабочих, стало легче набирать новые кадры, улучшился социальный микроклимат.

Однако по отношению к теории Херцберга было высказано немало критических замечаний. Так, в его исследованиях не всегда получалось четкое раз-

деление факторов-мотиваторов и факторов гигиены, они перекрывались и переходили из одной группы в другую. Это относится, прежде всего, к заработку, который Ф.Херцберг включил в факторы гигиены, с чем можно не согласиться. Далеко не совершенны и методы его исследования. Действительно, когда людей просят описать ситуации, в которых им бывало хорошо или плохо после выполненной работы, то они инстинктивно связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности и контролируемых объектов, а неблагоприятные - с ролью других людей и вещей, объективно от опрашиваемых не зависящих. Следовательно, мотивацию нужно воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого воздействия на него в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации.

Подход Р.Хакмана и Г.Олдхема

Причиной возникновения новой модели мотивации послужили факты отрицательной реакции отдельных групп людей на обогащение труда вертикальным нагружением работой, а также невозможность применять такое обогащение к отдельным видам труда.

Американские ученые Хакман и Олдхем предложили модель взаимодействия характеристик работы, индивидуальных особенностей людей и детерминации положительной или отрицательной реакции людей на обогащение труда. Эта модель была проверена на 658 работниках, работающих по 62 различным профессиям в 7 организациях.

Согласно данной модели, для того чтобы добиться высокого качества работы, удовлетворенности трудом, значительной внутренней мотивации, низкой текучести и малого количества прогулов, необходимо, чтобы работник испытывал следующие переживания: переживание значимости работы, переживание ответственности за результаты труда и знание результатов. Под переживанием значимости работы авторы модели понимают степень, с которой субъект осознает работу как значимую, ценную, стоящую. Под переживанием ответственности - степень, с которой субъект чувствует себя лично ответственным за результаты выполняемой им работы. Знание результатов - это степень, с которой работник знает и понимает, как эффективно он трудится. Авторы данной модели утверждают, что внутренняя самомотивация возникает в той мере, в какой работник знает (знание результатов), что он лично (осознание ответственности) успешно справился с задачей, которая ему небезразлична (осознание значимости). Эти переживания, действуя подкрепляюще на индивида, служат в качестве

побуждения к выполнению работы. Отсутствие хотя бы одного из них резко уменьшает внутреннюю мотивацию к работе. Так, если работник понимает, что делает важную работу, но не знает, насколько успешно и хорошо он ее делает, то, согласно данной модели, самомотивация к работе будет ослаблена либо будет отсутствовать совсем. Для того, чтобы указанные выше переживания возникли, выполняемая работа, по мнению авторов исследования, должна иметь 5 следующих характеристик: разнообразие навыков, целостность, значимость, автономия и обратная связь.

Алгебраическая сумма трех характеристик (разнообразие навыков, целостность, значимость) работы порождает переживание значимости; автономия и самостоятельность в работе вызывает состояние ответственности, а наличие обратной связи обуславливает знание о результатах.

Таким образом, работа, обладающая всеми пятью характеристиками, детерминирует три основных состояния и способствует возникновению внутренней мотивации. Степень выраженности этих характеристик определяет мотивационный потенциал работы, который подсчитывается по следующей формуле:

$$МПР = \frac{РН + ЦР + ЗР}{3} \times А \times ОС,$$

где РН - разнообразие навыков;
 ЦР - целостность работы;
 ЗР - значимость работы;
 А – автономия;
 ОС - обратная связь.

Согласно данной модели, разные виды труда обладают различным потенциалом и, следовательно, возможности их обогащения также различны. Работа с низким мотивационным потенциалом вряд ли сможет стать мотиватором, поэтому, проводя мероприятия по обогащению труда, необходимо знать, насколько данная работа вообще может быть обогащена, каков ее мотивационный потенциал.

Другим важным положением модели мотивации Хакмана и Олдхема является утверждение о том, что связи между характеристиками работы, переживаниями и результатами труда опосредуются наличием и степенью выраженности потребности в напряженном труде (потребность в росте).

В итоге схема (факторы производственной ситуации и производственные показатели), заимствованная у Херцберга, в рассматриваемой модели приобрела вид, представленный на рис. 4. При создании и проверке своей методики ав-

торами была использована специальная опросная «методика оценки работы» (МОР).

Таким образом, в соответствии с положением анализируемой модели, прежде чем проводить обогащение труда с целью создания внутренней мотивации к работе, необходимо измерить мотивационный потенциал работы и выраженность потребности в напряженном труде у работников.

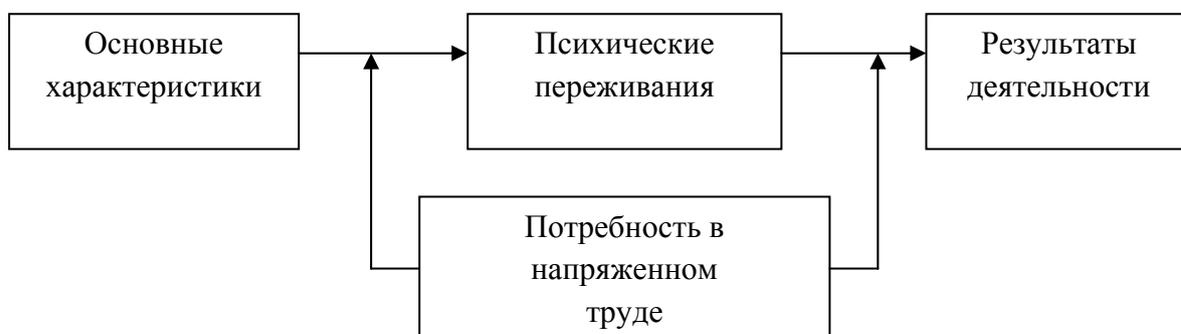


Рис. 4. Модель Хакмана и Олдхема

Сопоставление полученных результатов позволит прогнозировать успешность проводимой работы и избежать отрицательных последствий как для личности, так и для производства.

Теории процесса

В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, на которых базируются содержательные теории, но поведение людей в соответствии с процессуальными (поведенческими) теориями определяется не только ими. Согласно данным теориям, поведение человека является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Наиболее известными процессуальными теориями мотивации являются:

- 1) теория ожидания В.Врума;
- 2) теория справедливости;
- 3) модель Портера-Лоулера;
- 4) модель мотивационного процесса Ф.Каста и Дж. Розенцвейга.

Теория ожидания В.Врума

С позиций Врума понятием «мотивация» объединяются процессы, регулирующие произвольные сознательные выборы, осуществляемые человеком между альтернативными формами активности. В.Врум считал, что в любой ситуации люди выбирают из альтернативных возможностей ту, которая максимизирует полезность. С помощью теории ожидания Врум попытался объяснить процесс мотивации исходя из того, каких результатов своего поведения ожидают люди. Теория ожидания Врума включает три переменные: ожидание, инструментальность и валентность.

Ожидание можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Ожидание в отношении усилий -результатов (У-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Когда есть явная прямая связь, то мотивация возрастает. Если люди чувствуют то, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно этой теории, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Инструментальность (или ожидание в отношении результатов - вознаграждений) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов (Р-В). В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Третьим фактором, определяющим мотивацию в теории ожиданий, является валентность или ценность вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предполагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Например, за сделанную работу человек может получить прибавку к зарплате, в то время как он предполагал продвинуться по служебной лестнице. Если валентность будет низкой, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать. Соотношение этих трех факторов можно выразить следующим образом:

$$\text{Мотивация} = (\text{З-Р}) \times (\text{Р-В}) \times \text{Валентность}.$$

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Экспериментальные исследования обычно свидетельствуют в пользу теории ожиданий. Она дает в руки менеджеру достаточно объективный инструмент для оценки проблем мотивации, а также диагностики и разработки мер по улучшению ситуации.

Таким образом, данная теория наиболее убедительно показывает значение взаимосвязи между индивидуальной мотивацией и действиями, с одной стороны, и целями организации и индивида - с другой.

В современном варианте теорию ожидания можно встретить в виде «расширенной модели» Х.Хегхаузена [101].

Теория справедливости [103]

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Эта теория постулирует поиск индивидуумом определенного состояния равновесия с его социальным окружением (в частности, в плане денежного вознаграждения). Индивид сравнивает два отношения: отношение между его собственным усилием и результатом (которое характеризует его деятельность) и аналогичное отношение между усилиями и результатами, воспринимаемое им при наблюдении деятельности других людей. Сходство этих отношений рождает чувство справедливости, а различие - чувство несправедливости. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение, которое в свою очередь мотивирует к осуществлению определенных мер, направленных на уменьшение этого напряжения. Чтобы восстановить чувство справедливости, люди или изменяют уровень затрачиваемых усилий, или пытаются изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди полагают, что им не доплачивают, они начинают работать менее интен-

сивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Эта теория несомненно доказала свою ценность в качестве объяснительного подхода к анализу определенных систем вознаграждения, поскольку стремление к справедливости влияет на оценку результата деятельности.

Модель Портера - Лоулера

Одной из комплексных процессуальных теорий мотивации, включающей элементы теории ожидания и теории справедливости, является модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера, в которой фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно данной модели достигнутые результаты зависят от приложенных работником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Один из наиболее важных выводов Портера-Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению, а вовсе не наоборот, как считали сторонники теории человеческих отношений. Следует отметить, что модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить в рамках единой взаимоувязанной системы такие понятия, как усилия, удовлетворение и восприятие.

Модель мотивационного процесса Ф. Каста и Дж. Розенцвейга

Еще одной синтезирующей процессуальной моделью мотивации является модель Ф.Каста и Дж. Розенцвейга. Подобно предыдущей модели эта модель пытается выявить основные стадии и последовательность мотивационного процесса, который в рассматриваемой модели включает следующие элементы: 1) мотивация - набор приемов и инструментов, используемых для направления

внутренних движущих сил (мотивов) на достижение установленных целей; 2) мотивация должна вести к усилиям, на интенсивность которых влияют четыре фактора: способности, знания (чем ниже их уровень, тем слабее усилия), позиция и ожидание того, стоит ли результат затрачиваемых усилий; 3) ролевая функция поведения - набор поступков, которых ожидают от человека в определенной ситуации; 4) личностные качества, восприятие человеком своей ролевой функции и самооценка непосредственно влияют на его ролевое поведение; 5) уровень отдачи; 6) вознаграждение, эффективность которого зависит от двух факторов: привлекательность вознаграждения и справедливость вознаграждения; 7) удовлетворенность или неудовлетворенность, которые выливаются в формирование позиции и реакции в ответ на единый процесс мотивации, затрачиваемых усилий, достигаемого уровня отдачи и вознаграждения.

Процесс мотивации будет эффективным, если: а) человек осознает связь между мотивацией, прилагаемыми усилиями, уровнем ожидания и вознаграждением; б) вознаграждение достаточно оправдывает затраченные усилия; в) справедливы общие условия процесса мотивации; г) сам процесс и вознаграждение соответствуют или превосходят аналогичные элементы деятельности других компаний.

Модели мотивации второго направления в последние годы стали наиболее популярными. Они пытаются объяснить причины и цели поведения, а также определить, какие переменные или составляющие включаются в этот процесс в первую очередь и как они взаимодействуют.

Таким образом, можно резюмировать, что содержательные и процессуальные теории дают объяснения, касающиеся как возможных альтернатив действия, так и типа выбора между этими альтернативами. Однако нельзя считать это разделение взаимоисключающим и строгим. В действительности в процессуальных теориях редко игнорируются специфические цели и потребности, в то время как содержательно-ориентированные теории редко обходятся без обсуждения того, каким образом функционирует каждая из переменных. Процесс теории мотивации пытается объяснить, каким образом объединяются различные составляющие, приводя к принятию решения и осуществлению действия в ситуации потребности.

2.3. Основные направления повышения мотивации труда

Приоритетной задачей для любой организации является поиск эффективных путей управления кадрами, способствующих активизации человеческого фактора и повышению мотивации труда. Эффективная система мотивации пер-

сонала способна оказывать положительное влияние на производительность и конкурентоспособность компании.

Мотивация как форма побуждения персонала к определенным активным действиям, отвечающим интересам компании, может быть обеспечена двумя способами: 1) эксплуатация уже имеющейся системы потребностей, когда руководство вознаграждает сотрудника за достигнутые результаты, удовлетворяя тем самым уже имеющуюся потребность; 2) изменение самой системы потребностей и в будущем удовлетворение новых запросов с учетом получения определенных результатов.

Сегодня в условиях становления нового информационного общества подход к построению системы мотивации персонала в традиционном ключе уже не может привести к желаемому успеху, поскольку существенные изменения произошли как в обществе, так и в сознании самого человека. Успех в деятельности фирмы во многом определяется быстротой ее реакции на изменения, происходящие во внешней среде, возможностью быстрее своих конкурентов получать необходимую информацию для принятия управленческих решений в области использования новых технологий и разработки новых продуктов. Такой фирме требуются образованные и инициативные работники, способные выполнять сложные задачи качественно и в максимально короткие сроки. Особая роль в этих условиях принадлежит развитию инновационно-творческого потенциала сотрудников, к которому относят совокупность способностей индивидуума в постановке и решении новых творческих задач, проявлении инициативы и предприимчивости. Это предполагает развитие способностей к позитивно-критическому восприятию новой информации, к постоянному приращению общих и профессиональных знаний, к выдвиганию новых конкурентоспособных идей, к нахождению решений нестандартных задач и новых методов решения традиционных задач, к использованию знаний для практической реализации новшеств. Появление новых потребностей предполагает использование новых форм и методов повышения мотивации.

Все многообразие методов можно классифицировать по следующим основаниям: в зависимости от объекта мотивации; по степени периодичности; по направленности на достижение целей; в зависимости от широты применения; по характеру удовлетворения потребностей и по продолжительности воздействия (табл.1).

Наибольший исследовательский интерес представляют методы, классифицирующиеся по характеру удовлетворения потребностей. Данные методы повышения мотивации можно условно разделить на следующие группы: экономические, содержательно-трудовые, профессионально развивающие и социальные.

Классификация основных методов мотивации труда

| Признак классификации | Методы мотивации |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. В зависимости от объекта мотивации | -индивидуальные -групповые |
| 2. По степени периодичности | -регулярные -эпизодические |
| 3. По направленности на достижение цели | -положительные -отрицательные |
| 4. В зависимости от широты использования | -массовые -эксклюзивные |
| 5. По характеру удовлетворения потребностей | -экономические -содержательно-трудовые -профессионально развивающие -социальные |
| 6. По продолжительности воздействия | -краткосрочные -долгосрочные |

В первую (экономическую) группу входят следующие методы: совершенствование систем заработной платы и систем премирования, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности.

Как показывают многочисленные исследования, оплате труда в системе мотивации принадлежит ведущая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Использование преимущественно экономического механизма для улучшения мотивации сотрудников может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное насыщение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работника лишь денежными методами не может привести к долговременному подъему производительности труда.

Опыт применения денежных методов стимулирования в цивилизованных странах доказывает это. Так, в 70-80 годах XX века в США кривая производительности начала устойчиво снижаться по мере того, как американский менеджмент продолжал эксплуатировать исключительно материальные стимулы. Менеджеры неожиданно обнаружили, что однажды полученный бонус рассматривается работником как предоставленная привилегия получать его и в дальнейшем. Хотя труд в нашей стране в отличие от высокоразвитых стран Запада на сегодняшний день рассматривается в основном лишь как средство для достижения материального благополучия, 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 и др.

Следующая группа – содержательно-трудовые методы. В ней выделяются: постановка целей, улучшение условий труда, расширение трудовых функций, обогащение труда, производственная ротация, применение гибких графиков.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника. Исследования по вопросу о влиянии постановки целей на мотивацию и эффективность убедительно доказывают:

- 1) при правильной постановке цели возрастает вероятность, что работник будет больше заинтересован действовать в соответствии с такими целями;
- 2) трудные цели по сравнению с целями, которые легко достигаются, усиливают мотивацию работников и увеличивают результативность труда.

Процесс постановки целей включает как процесс планирования на самом низком уровне бригадир – рабочий, так и постановку коллективных (групповых) целей.

Расширение трудовых функций («горизонтального набора обязанностей») подразумевает внесение разнообразия в работу персонала в рамках функций одного ряда, т.е. увеличение количества операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, уменьшается число занятых в производстве, растет интенсивность труда, уменьшаются микропаузы. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и их собственного желания расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Для повышения содержательности труда и ликвидации монотонности необходимо производить, где это возможно, реорганизацию производства, главная цель которой – уйти от предельного расчленения операций, когда труд рабочего состоит из нескольких повторяющихся элементов. Если раньше работника приспособляли к техническим средствам, то в настоящее время развитие техники необходимо производить в таком направлении, чтобы как можно полнее использовать имеющиеся способности персонала. Это можно осуществить путем внедрения гибкой поточной системы – видоизмененного типа конвейера с резервом деталей у каждого рабочего места, что позволит обеспечить возможность менять интенсивность труда в течение дня, недели. Хорошие результаты дает применение индивидуальной сборки рабочим целого крупного узла или всего изделия с полным отказом от конвейерной системы, при этом рабо-

чие в течение смены выполняют не одну и ту же, а десятки и сотни различных операций.

Обогащение труда (расширение «вертикального набора обязанностей») подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности (в частности, самоактуализации, включения обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции (например, субпоставок, сырья и пр.)). Данный метод целесообразно применять в сфере труда специалистов и служащих.

Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда рабочие в течение дня периодически обмениваются рабочими местами. Это характерно преимущественно для бригадной формы организации труда. Смена профессий, освоение смежных профессий осуществляются с целью снижения монотонности, рутинности труда, повышения его содержательности. К достоинствам этого метода следует отнести следующее: достижение гибкости в процессе труда; снижение монотонности; использование бригадного метода работы с меньшим числом членов бригады; простота и минимальные расходы на внедрение, быстрота получения экономического эффекта.

Применение гибких графиков работы заключается в том, чтобы дать человеку возможность почувствовать себя хозяином своего рабочего времени, своего труда. Работники сами устанавливают начало и окончание рабочего дня, в соответствии с которыми они должны быть на рабочем месте только в определенные часы, оставшаяся работа отрабатывается в удобное для них время. Используется несколько видов таких графиков.

Переменный рабочий день – работник имеет право каждый день менять количество рабочих часов, чтобы отрабатывать их общее количество к концу недели или месяца.

Гибкий рабочий день – ежедневно можно изменять начало и окончание работы, в целом отрабатывается положенное в день число рабочих часов. Гибкая рабочая смена – работники сами составляют график на определенный срок с установленным числом рабочих часов в день.

Улучшение условий труда является острой проблемой сегодняшнего дня. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности. Неблагоприятные условия труда способствуют преждевременному износу рабочей силы. Отсюда возникает необходимость существенного повышения

технического уровня производства за счет внедрения прогрессивной технологии и высокопроизводительного оборудования.

Третьей группе методов – профессионально развивающей - принадлежит значительная роль в повышении производительности труда.

Современные рыночные отношения предъявляют новые требования и к качеству рабочей силы. Это обусловлено следующим. Во-первых, современное производство, связанное с быстрым изменением технологических процессов и усложнением самого характера труда, предполагает наличие достаточно подготовленной, квалифицированной и разносторонне образованной рабочей силы. Во-вторых, усложняются формы и растет многообразие трудовой деятельности, происходит смещение акцентов со стандартизации массовой рабочей силы, с узкой специализации труда к более широким возможностям проявления своих знаний, умений, способностей. В-третьих, с изменением форм собственности происходит трансформация в трудовых отношениях: отношения работников и руководства все больше базируются на совместном принятии ответственности за выживание и развитие предприятия, за поддержание и развитие трудовых ресурсов, что предполагает определенную компетентность работников.

Четвертая группа – социальные методы. К ним относятся различные формы участия в управлении, создание комплексных социальных программ, психологическое поощрение, создание имиджа предприятия.

Вовлечение работников в процесс управления должно стать необходимым условием любой программы повышения производительности труда, если таковая на предприятии (фирме) имеет место. Участие работников в принятии решений дает возможность полнее использовать трудовой потенциал каждого сотрудника. При умелой организации и постановке дела руководители, кроме того, освобождают себя от ряда второстепенных функций (учета, контроля качества и т.п.), перекладывая их на рядовых работников. При этом лучше учитывается специфика всех участков, используются любые, самые различные организационные способности работников. Практически суть метода вовлечения состоит в переходе от жестких авторитарных форм управления трудом к гибким коллективным формам, в расширении прав рядовых работников, предоставлении им возможности высказывать свое мнение и давать оценку при обсуждении производственных задач. В качестве одного из возможных решений проблемы участия целесообразно расширение применения автономных бригад, кружков качества (по опыту Японии), бригад результативности, производительности, концентрирующих внимание не на измерении производительности, а на идеях ее повышения. Большое значение при использовании таких бригад имеет социально-психологический аспект, выражающийся в облегчении взаимодействия и повышении индивидуальной активности и работоспособности

людей при объединении их в группы, что благотворно сказывается на росте мотивации.

Достаточно значимым фактором в повышении мотивации труда персонала предприятий является психологическое (моральное) поощрение. Поскольку человеческой натуре свойственно чувство собственного достоинства, необходимо применять различные виды морального поощрения, используя при этом самые различные поводы. Для этого можно выпускать всевозможные эмблемы, значки, медали, которыми затем награждать отличившихся работников, а также присуждать различные призы. С годами выработается система традиций, ритуалов, обычаев, ориентированных на формирование у людей чувства гордости из-за принадлежности к данной организации (фирме).

В качестве неденежного стимулирования работника необходимо разрабатывать специальные «восстановительные», оздоровительные программы и внедрять их. Они должны включать занятия физкультурой и спортом, регулярную проверку работников на стрессы, медицинский контроль.

По данным исследований, мотивация труда зависит на 50% от производственных факторов. На мотивацию и качество труда совокупным образом влияет весь порядок и образ жизни работника. Сложная современная жизнь, взаимосвязь и взаимовлияние всех сфер жизнедеятельности человека требуют комплексного их совершенствования. Важным моментом в улучшении мотивации работников должна стать реальная возможность персонала посредством работы в данной организации (фирме) удовлетворить свои многообразные (жилищно-бытовые, культурные, образовательные и др.) потребности.

Повышение имиджа предприятия – важнейшее направление в деятельности фирмы. Работа в компании – «бренд» (известная, успешная и престижная компания) оказывает значительное воздействие на мотивацию ее сотрудников. Этот фактор играет особую роль в деле привлечения высококвалифицированных кадров и удержания «ядра» профессионалов на предприятии.

Следует отметить, что рассмотренные основные группы методов улучшения мотивации труда персонала предприятия относятся к поощрительным мерам, положительному подкреплению при формировании мотивации. Однако в процессе управления возникают и такие ситуации, когда невозможно избежать применения отрицательных мер, отрицательного подкрепления, хотя это действует на работника менее эффективно, чем положительные меры. В этом случае необходимо стремиться к тому, чтобы применение отрицательного подкрепления (порицание, штраф, упрек и т.д.) было максимально мотивировано. Это означает, что отрицательные меры всегда должны иметь четкие обоснования и самым тщательным образом аргументироваться. При этом следует учитывать, что меры, применяемые наедине с подчиненными, оказывают большее воздей-

ствие, чем применяемые в присутствии других сотрудников. Отдельные виды отрицательного подкрепления стоит применять вместе с положительными, чтобы в итоге от факта обратной связи осталось побуждение к действию на будущее. С точки зрения мотивации наихудшей является ситуация, в которой подчиненные не получают ни положительного, ни отрицательного подкрепления, т.к. каждый человек считает себя личностью и стремится к тому, чтобы его оценили окружающие.

Создание системы мотиваций и эффективное управление этой системой требуют целостного представления о движении организации и роли каждого работника в ней. Это сложная задача, для решения которой необходимо привлечение самых современных технологий применительно к конкретной организации. Простой перенос опыта из одной корпоративной среды в другую является неэффективным.

Практическое задание

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Какая точка зрения Вам ближе всего? Обоснуйте ответ на примере разных по величине организаций (категорий персонала).

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая особенности личности».
2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Контрольные вопросы

1. Что такое мотивация труда? Какое из понятий трактуется шире: мотивация или стимулирование?
2. Какие теоретические концепции относятся к теориям потребностей, а какие – к теориям процесса?
3. Какие мотивационные теории, на Ваш взгляд, являются наиболее современными?
4. Перечислите основные направления повышения трудовой мотивации персонала организации.
5. Какие методы мотивации являются наиболее действенными лично для Вас?

Список литературы

- Белкин В.Н., Белкина Н.А. Как управлять трудом.- Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2005.
- Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ.- М.: «Изд-во БИНОМ», 1997.
- Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
- Кучина Е.В. Производительность и мотивация труда: Монография. - Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2006.
- Середа В.А., Кучина Е.В., Сабирьянова К.З. Мотивация труда: обзор теоретических концепций: Учебное пособие.- Екатеринбург: УрГУ, 1994.
- Vroom V. Work and motivation. - N.Y., 1964.- P.331.
- Maslow A. Motivation and personality. 2 nd ed.- N.Y., 1970. - 369 p.

3. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Планирование, подбор и адаптация персонала в организации

Планирование персонала призвано ответить на следующие вопросы:

- какое количество работников и какой квалификации требуется?
- когда, в какой период времени?
- где, на каком участке?
- по какой цене?

Потребность в кадрах планируется отдельно по группам и категориям работающих. Основная задача планирования кадров – обеспечение реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора – рабочей силы – ее численности, квалификации, производительности, издержек на процедуру найма. Ошибки в планировании персонала дорого обходятся организациям и могут привести к потере ценных ресурсов.

Поскольку организация является открытой социальной системой, то используемые потребности в кадрах возникают под воздействием двух групп факторов: внешних и внутренних.

К внешним факторам можно отнести конъюнктуру рынка, структуру рынка, конкуренцию, социально-экономическое положение в стране и т.д.

К внутренним факторам относится уровень техники и технологии, уровень организации труда, простои рабочего времени и др.

Современные организации используют различные методы прогнозирования потребностей в персонале: экстраполяция, скорректированная экстраполяция, метод экспертных оценок, компьютерные модели. Выбор методов плани-

рования обуславливается спецификой организации: видом деятельности, размером, финансовым состоянием, организационной культурой.

В отечественной и зарубежной практике планирования различают текущую потребность в кадрах и перспективную.

Текущая потребность определяется рамками одного года, а перспективная - более длительными сроками. Процесс планирования осуществляется поэтапно: оценка наличных ресурсов, оценка будущих потребностей и разработка программы удовлетворения будущих потребностей. В общем виде этот процесс изображен на рис. 5.

Исходными данными при планировании численности кадрового состава служат: штатное расписание, план проведения организационно-технических мероприятий, движение кадров, текучесть, бюджет рабочего времени.

Руководство организации должно стремиться к установлению оптимальной численности сотрудников, чтобы обеспечить минимальные затраты живого труда.



Рис.5. Планирование потребности в кадрах

Планирование кадров тесно взаимосвязано с их отбором.

Отбор персонала осуществляется из двух источников: внешнего и внутреннего.

Использование внешнего источника предполагает комплектование кадров извне. При этом используются различные средства массовой информации, региональные службы занятости, обращения в учебные заведения.

Одной из форм временного привлечения из вне является лизинг персонала. В этом случае заключается договор о предоставлении наемных работников, в основе которого лежит как бы заем работников на определенное время. Работник заключает трудовой договор (контракт) с фирмой, которая направляет его в другую фирму в командировку на определенный срок для того, чтобы обеспечить временную потребность этой фирмы в кадрах.

Большинство организаций стремится использовать свои внутренние возможности при удовлетворении потребности в кадрах. К ним можно отнести перевод работающих сотрудников на другое место работы, перемещение по служебной лестнице, переподготовку и обучение. Преимуществом использования внутреннего источника является его экономичность. Передвижение своих работников внутри организации всегда дешевле, чем набор новых кадров со стороны. Кроме того, это улучшает моральный климат, усиливает привязанность к фирме. К недостаткам использования внутреннего источника можно отнести производственную замкнутость, то есть отсутствие притока людей со свежими взглядами, менее широкие возможности выбора.

В рыночной терминологии часто используется термин «вербовка» как особая форма работы с молодыми специалистами. Вербовщики (работники кадровых служб) достаточно много работают со студентами средних и высших учебных заведений с целью привлечения их в свою организацию.

Отбор кадров осуществляется исходя из требований к кандидатам на вакантную должность. Требования непосредственно вытекают из характера работы, которую кандидату придется впоследствии выполнять. Профессиональный подход к определению требований предполагает разработку должностной инструкции – документа, в котором содержатся основные обязанности, полномочия и ответственность работника, отношения подчиненности внутри предприятия и связи за его пределами, а также стандарты исполнения работы. При определении требований к будущему кандидату важно учитывать ряд обстоятельств, поскольку именно они будут критериями оценки кандидатов. Эти требования должны:

- иметь непосредственное отношение к работе;
- быть четко сформулированными;
- быть легко измеримыми.

Примерный перечень таких требований представлен в табл.2.

Основные требования к кандидатам при приеме на работу

| Требования | Содержание |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Знания и навыки | Образование Переподготовка и повышение квалификации Стаж работы в данной области |
| 2. Способности | Физические способности (скорость реакции, быстрота движений, координация движений, острота зрения и др.) Умственные способности (память, словарный запас и др.) |
| 3. Личные качества | Готовность и умение работать в команде (общительность, целеустремленность, искренность, уверенность в себе, честолюбие и др.) |
| 4. Интересы и потребности | Увлечения, карьерные ожидания, планы на будущее |

Для того чтобы было принято решение организацией о приеме на работу, кандидат должен пройти процедуру отбора, включающую несколько ступеней (рис.6).

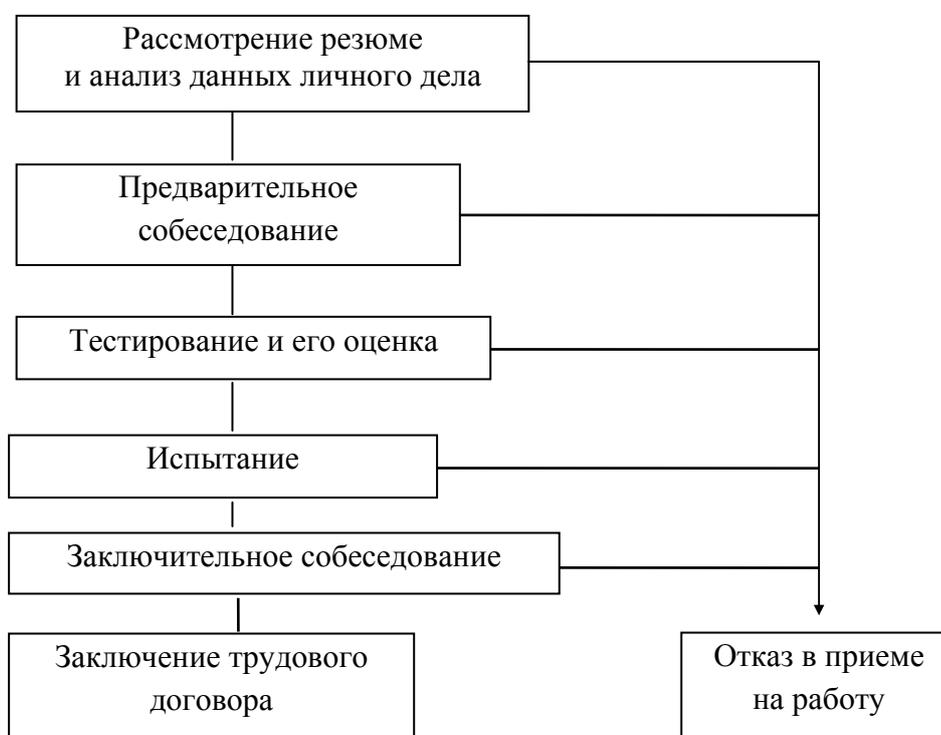


Рис.6.Схема отбора персонала

К характеристикам личного дела относятся резюме и документы, подтверждающие образовательный и квалификационный уровень работника. При анализе этих документов объективное решение о выборе в зависимости от предлагаемой должности может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Кандидаты, которые менее подходят или не подходят вовсе, получают отказ, что сокращает число претендентов. Часто организации принимают решение о целесообразности приглашения работника для беседы на основе анализа его резюме. Форма написания резюме относительно свободная, но есть устоявшиеся нормы подготовки профессионального резюме. Оно, как правило, пишется на одном листе и содержит в сжатом виде информацию о биографических данных кандидата, его профессиональных навыках, образовании, опыте работы, общественной деятельности и увлечениях.

Предварительное собеседование (интервью) имеет своей целью познакомиться с кандидатом, уточнить отдельные вопросы, не отраженные в документах личного дела, составить прогноз возможного использования работника на тех или иных должностях, отразить отдельные аспекты предстоящей работы.

Тестирование как метод оценки кандидата на занимаемую должность считается одним из самых эффективных. Данный метод позволяет сравнительно быстро собрать нужную информацию о кандидате, обеспечивает высокую анонимность и объективность. Тестирование одними и теми же способами ставит всех претендентов в одинаковые условия. Все тесты подразделяются на четыре группы: тесты умственных способностей; тесты навыков и склонностей; профессиональные тесты; тесты индивидуальности.

Наряду с тестированием применяются различные испытания.

Один из видов отборных испытаний - измерение способностей выполнять задачи, связанные с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести демонстрацию работы на оборудовании, машинопись и др.

Заключительное собеседование применяется на заключительном этапе проверки кандидатов. Наиболее эффективным является структурированное интервью со стандартизированными записанными вопросами и ответами в виде бланка, в котором содержится ключ к интерпретации ответов и поведения кандидатов в ходе собеседования. Собеседование проводится в индивидуальной форме и направлено на выявление недостатков или отклонений от привычных стереотипов в характере, мотивах поведения.

В странах с развитой рыночной экономикой проведением такого собеседования занимаются интервьюеры высокого класса, специалисты-психологи.

После прохождения всех этапов отбора наиболее подходящий кандидат зачисляется на работу.

Наиболее приемлемой для рыночных условий является форма найма работника на основе контракта, т.е. срочного трудового договора, заключенного письменно. Существенными условиями трудового договора являются:

- 1) место работы (с указанием структурного подразделения);
- 2) дата начала работы;
- 3) наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации;
- 4) права и обязанности работника;
- 5) права и обязанности работодателя;
- 6) характеристика условий труда, компенсации и льготы за работу в тяжелых, вредных и опасных условиях;
- 7) режим труда и отдыха;
- 8) условия оплаты труда;
- 9) виды и условия социального страхования.

В контракте могут быть указаны дополнительные условия (испытательный срок, соблюдение коммерческой тайны, предоставление жилплощади и т.п.) и дополнительные льготы (компенсация транспортных расходов, предоставление служебного автомобиля, погашение банковской ссуды и т.п.). Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме.

В случаях, не оговоренных в контрактах, стороны должны руководствоваться действующим трудовым законодательством.

После заключения трудового договора для работника начинается адаптационный период.

Адаптация – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Процесс взаимного приспособления (трудовой адаптации) будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива станут нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Обычно выделяют два направления адаптации: первичная и вторичная. Первичная адаптация характерна для выпускников каких-либо учебных заведений (средних, средних специальных и высших), впервые устроившихся на работу. Вторичная адаптация характерна для работников, меняющих свою профессиональную роль (например, переход в ранг руководителя) или объекта деятельности (переход в другую организацию).

В теоретическом и практическом плане выделяют несколько аспектов адаптации.

Психофизиологический – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда (уровень монотонности и ритм труда, факторы рабочей среды).

Социально-психологический – приспособление к относительно новому для сотрудника социуму, нормам поведения, взаимоотношениям в коллективе.

Профессиональный – постепенная доработка трудовых способностей работника (профессиональных навыков, дополнительных знаний, умений).

Организационный – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание особенностей организационного и экономического механизма управления компанией.

Все эти аспекты находятся в постоянном взаимодействии. Эксперты считают, что способность быстро адаптироваться в новых условиях помогает сотруднику быстрее достигнуть успеха в новой организации. Существует несколько стадий адаптации:

-подготовительный этап (оценивается уровень подготовки специалиста, его способности эффективно выполнять возложенные на него обязанности);

- начальный период практического ознакомления со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны руководства и коллег;

- этап собственно «приспособления» специалиста к своему новому статусу и функционалу;

-заключительный этап, которым завершается процесс адаптации (постепенное урегулирование трудностей и начало стабильной работы).

В зависимости от того, какие нормы и ценности положительно приняты новым сотрудником, выделяют следующие типы адаптации: 1) отрицание (неприятие никаких норм ценностей); 2) конформизм (полное принятие всех норм и ценностей); 3) мимикрия (соблюдение вспомогательных норм и ценностей, маскирующее отрицание основных); 4) адаптивный индивидуализм (полное соблюдение основных норм и ценностей при частичном принятии или отрицании вспомогательных). Если проявляется первый и третий типы адаптации, то адаптация работника в организационном окружении невозможна. Это приводит к конфликту и разрыву с организацией. В случае проявления второго и четвертого типов адаптации сотрудник, вероятнее всего, успешно адаптируется и включится в производственную деятельность.

Успешность адаптации зависит от многих факторов (возраст сотрудника, семейное положение, психологические черты личности), однако самым важным является фактор, связанный с наличием организационного механизма управления трудовой адаптацией. Эффективное управление адаптацией требует проработки трех организационных элементов:

1. Структурное закрепление функции управления адаптацией.

С этой целью выделяется соответствующее подразделение (группа, отдел) в организационной структуре системы управления персоналом. В западных компаниях широко используется наставничество. В качестве наставника, закрепленного за новым сотрудником, обычно выступают опытные работники и руководители со стажем.

2. Использование различных технологий управления адаптацией.

Ответственные за процесс управления адаптацией организуют семинары, курсы по различным аспектам адаптации, проводятся индивидуальные беседы с руководителем, наставником. Для новых работников используется метод постепенного усложнения заданий с анализом ошибок.

3. Информационное обеспечение процесса адаптации.

Основой этого организационного элемента управления адаптацией является сбор и оценка показателей ее уровня и длительности. Все показатели разделяются на объективные и субъективные. Объективные характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Их можно также дифференцировать по принадлежности к одному из аспектов адаптации. Например, соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места (профессиональный аспект) или степень утомляемости, уровень нервного напряжения (психофизиологический аспект). Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями. Они также относятся к одному из аспектов адаптации и определяют собственное отношение работника к профессии и квалификации, трудовому коллективу, взаимоотношениям с руководством и т.д. В заключение сравниваются фактические и нормативные показатели, делается вывод об успешности адаптации.

3.2. Современные системы обучения персонала

Система обучения и развития персонала организации является базовой для принятия многих ключевых управленческих решений: перераспределения компетенций и полномочий, создания кадрового резерва, перемещения работников на новые должностные позиции, формирования проектных групп, оценки эффективности использования кадров.

Данная система может быть эффективной только тогда, когда она разрабатывается совместно со стратегией развития организации, увязана с системой управления мотивацией, учитывает результаты оценки персонала.

Обучение персонала – проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию потенциала работника и росту способности вносить вклад в деятельность организации.

По видам обучения можно выделить:

- внутрипроизводственное,
- внепроизводственное,
- самоподготовка.

По формам: с отрывом от производства и без отрыва от производства.

По целевому назначению - подготовка новых работников, повышение квалификации, переподготовка.

Цели обучения:

- формирование кадрового резерва,
- ликвидация разрыва между уровнем знаний и требований, предъявляемых к сотруднику,
- повышение конкурентоспособности персонала,
- повышение уровня мотивации к труду.

Различают три направления обучения квалифицированных кадров:

- концепция специализированного обучения (ориентирована на сегодняшний день, на определенное место),
- концепция многопрофильного обучения (повышает мобильность работника),
- концепция обучения, ориентированная на личность.

Для руководителей часто используется активная форма обучения, основанная на групповом взаимодействии. В идеале модель подготовки руководителя включают три этапа:

- 1) базовое обучение (1-2 года в специальном учебном заведении),
- 2) краткосрочная учеба перед занятием каждой новой должности (3-6 месяцев),
- 3) повышение квалификации (1 раз в два года).

Процессы, связанные с переходом к инновационной экономике, обуславливают серьезные изменения в обществе. В первую очередь это связано со стремительно возрастающей ролью информации, ростом наукоемкости производства и продукции, увеличением организационной сложности предприятий и их внешней среды, неустойчивостью потребительского рынка. В этих условиях принципиально меняется значение человеческого фактора в общественном развитии производства. Его роль кардинально отличается от той, которую он играл в индустриальной экономике, поскольку главным ресурсом будущего становятся высокий уровень квалификации и образования, профессиональная мобильность работников, способности к генерированию нового знания и информации.

Очевидно, что накопление общего человеческого капитала обеспечивает существенный рост производительности труда. Особая роль в этом процессе принадлежит образованию, как общему, так и профессиональному, значимость которого, несомненно, будет возрастать.

Широкое распространение во всем мире сегодня получила **концепция непрерывного образования**. В качестве концепта выступает такое общее понятие, как «непрерывность», выражающее новый способ образовательной деятельности. Новизна данного способа, в отличие от традиционного, состоит в том, что образование продолжается всю трудовую жизнь человека. Оно обуславливает создание таких систем образования, которые должны сопровождать личность в течение всей ее жизни, способствовать постоянному развитию и совершенствованию, вовлекать в непрерывный процесс овладения знаниями, давать новую подготовку для изменяющихся условий, стимулировать постоянное самообразование.

Наряду с проблемами в развитии общего человеческого капитала не менее важной является проблема концентрации и наращивания специфического человеческого капитала на уровне организации с точки зрения перспективы для роста конкурентоспособности работников и компании в целом.

Наращивание специфического человеческого капитала во многом определяется принятой в организации системой обучения кадров. В процессе обучения происходит увеличение стоимости человеческого капитала, воплощающейся в разработке новых видов товаров и услуг, внедрении новых технологий, новых видов обслуживания, продвижении товаров на новые рынки.

Человеческий капитал становится первейшим и основным источником конкурентоспособности фирм и корпораций, поскольку обеспечение надлежащего уровня остальных конкурентоспособных слагаемых не составляет чрезмерных трудностей для эффективного менеджмента: капитал воспроизводится, технологии возобновляются, поскольку период их полураспада постоянно сокращается, а стратегии развития можно скопировать и внедрить.

Современный западный подход к системе обучения на производстве строится на зависимости обучения на рабочем месте от необходимости постоянной модернизации производства. В последние пять лет активно используется термин «трансформирующее обучение» (transformative learning), определяемый как процесс пересмотра взглядов, приемлемых типов поведения, способов решения проблем в изменяющихся условиях [66, с.83]. Можно говорить о развитии наряду с традиционными программами производственного обучения инновационных программ, направленных на изменение установок и профессионального поведения специалистов, в результате которого получение новых знаний и навыков подчинено задаче их участия в трансформационных процессах. Доста-

точно активно используются программы инновационного обучения и для рабочих. Опыт развитых стран свидетельствует, что значительным преобразованиям в сфере производства предшествует переподготовка 20-25% рабочих, остальные проходят переобучение в течение ближайших двух-трех месяцев с начала внедрения инноваций.

Естественным способом преодоления несоответствия между профессиональным уровнем и требованиями рабочего места является повышение качества рабочей силы, что предполагает использование прогрессивных подходов к обучению и формирование системы непрерывного профессионального образования, включая профессиональную подготовку рабочих кадров, повышение их квалификации и переподготовку.

В развитых странах Запада для сохранения и расширения численности квалифицированного персонала, а значит, и сохранения конкурентоспособности, связанной с человеческим капиталом, корпорации выделяют достаточно большие средства на подготовку и переподготовку рабочих кадров. Так, по данным статистики Министерства образования США, более 93% американских компаний с числом работающих 50 и более человек финансируют собственные системы повышения квалификации занятых на производстве. Более 70% работающего населения США прошли ту или иную форму подготовки непосредственно на рабочем месте. Ежегодно частным американским бизнесом расходуются 7,7 млрд дол. на организацию «домашних» курсов повышения квалификации и более 5,5 млрд дол. на оплату привлекаемых для этой цели специалистов и преподавателей «со стороны».

Одним из направлений развития человеческого капитала, по которому пошли сегодня крупные зарубежные, а вслед за ними и российские компании, является создание собственных учебных заведений. Такую форму обучения целесообразно называть корпоративной (от лат. корпорация – объединение, союз, создаваемые на основе профессиональных интересов). В странах с развитой рыночной экономикой постоянно увеличивается число компаний, сделавших свой выбор в пользу такой формы обучения.

Под **корпоративным университетом** подразумевается учебное подразделение компании, отвечающее следующим требованиям:

- имеет определенную политику в области внутрифирменного образования, разработанную на основе миссии и стратегии предприятия;
- обеспечивает подготовку персонала всех категорий в соответствии с особенностями бизнеса и четко сформулированными требованиями к знаниям, умениям, навыкам сотрудников, необходимым им для эффективного выполнения своих обязанностей;

- обеспечивает обучение персонала эффективному решению актуальных задач сегодня с перспективой возможных вариантов решения в будущем;
- способствует развитию партнерских отношений между сотрудниками и руководством компании, которые являются залогом успешного развития организации;
- способствует ускоренному развитию организации.

В отличие от традиционных учебных центров, ориентированных на краткосрочные цели, корпоративные университеты базируются на стратегии развития компании и поэтому требуют серьезных временных и финансовых затрат, наличия хорошей материально-технической базы. Наиболее оптимальной является организация корпоративного университета не в рамках одной компании, а путем объединения заинтересованных компаний и образовательных учреждений в один масштабный проект.

В условиях ускорения научно-технического прогресса и внедрения инноваций на предприятиях возрастает скорость устаревания у работников знаний, умений и навыков. Научно доказано, что после окончания высших учебных заведений ежегодно теряется в среднем 20% знаний. Налицо наличие устаревания знаний по различным отраслям науки, например, в металлургии – 3,9 года, в машиностроении – 5,2 и т.д. Развитые страны Запада и Япония также подвержены этим процессам. Так, исследования американских ученых по вопросам экономической эффективности обучения персонала показали, что срок окупаемости затрат на обучение персонала сокращается, составляя иногда всего 2-4 года. Кроме того, сокращается продолжительность периода трудовой активности трудоспособного населения. Объективные потребности инновационного развития вызывают к жизни новые концепции подготовки кадров, в основе которых должно находиться становление и развитие творческой личности, что предполагает значительное увеличение творческих элементов в процессе обучения. Видимого результата от обучения персонала можно добиться в том случае, если оно носит системный характер, а у сотрудников возникает заинтересованность в постоянном получении новых знаний, поскольку именно это определяет качество работы персонала. Выделение ключевых показателей деятельности каждого работника, определение зависимости уровня оплаты труда от этих показателей будет стимулировать потребность в обучении.

Наивысшего уровня своего развития человеческий капитал достигает в инновационных организациях, которые все чаще называют самообучающимися организациями. В основе самой идеи формирования такой организации лежит подход, согласно которому каждая компания в состоянии учиться и постоянно самосовершенствоваться.

Самообучающиеся организации способны создавать, приобретать и сохранять знания, извлекая их из собственного опыта и реагируя на запросы рынка. Следовательно, основным фактором развития инновационного потенциала персонала таких организаций становится эффективность управления знаниями и формирование инновационной корпоративной культуры в целом. Для них характерна высокая эффективность работы персонала, минимальное привлечение внешних ресурсов для изменений, способность к самообновлению, высокая жизнеспособность, оперативное реагирование на внешнее воздействие.

Формирование эффективной системы внутрифирменного обучения должно отвечать перспективным целям и задачам компании. В рамках разработанной системы формируют двухуровневые программы: образовательные, основывающиеся на обучении персонала, и инновационные, ориентированные на решение актуальных проблем совершенствования производства, управления знаниями и их применение при разработке новых видов продукции. Организационное обучение используют в качестве непрерывного источника создания конкурентных преимуществ. Это становится возможным в условиях преобразования предприятий в самообучающиеся организации, развивающие свои интеллектуальные активы и создающие систему управления организационным знанием, включающим комплекс мер и процедур по распространению существующего знания и создание нового знания через различные формы вовлечения работников в непрерывный процесс личного и организационного самосовершенствования.

Решить проблему обучения и подготовки всех категорий персонала (от рабочих до менеджеров) позволяет создание корпоративного центра обучения (рис.7).

На первом этапе рассматривается общая концепция бизнеса компании: специфика, бизнес-цели и требования, предъявляемые к сотрудникам. На этом же этапе анализируются возможности конкурентов и ситуация на рынке труда.

На втором этапе анализируется существующая организационная структура компании, описываются должности и требования к ним. Такой анализ позволяет понять, кто будет требоваться предприятию в ближайшее время.

На третьем этапе анализируются потребности компании исходя из целей ее отдельных подразделений и бизнеса в целом.

На четвертом этапе (своими силами или с привлечением внешних консультантов) формируется модель корпоративных компетенций в соответствии со стратегией развития компании.

На заключительном этапе формируется единый план-заказ обучения для всей компании, который дифференцируется по группам работников в зависимости от уровней руководителей и специалистов.

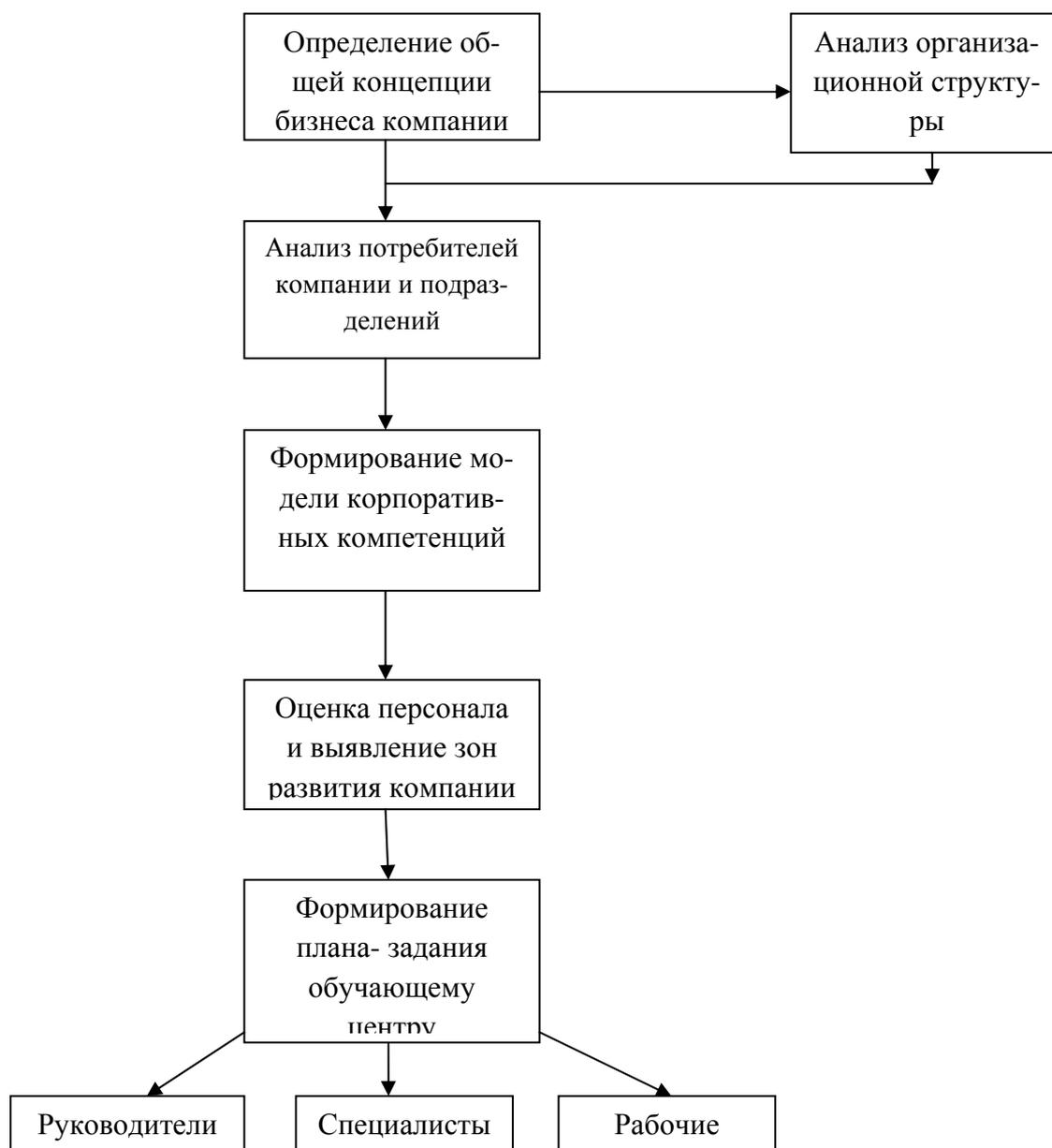


Рис.7. Формирование потребностей компании в обучении

3.3. Управление деловой карьерой сотрудников

Французский термин «карьера» имеет много значений. Словарь иностранных слов определяет карьеру как: 1) успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и пр. деятельности; 2) род занятий, профессию. Среди специалистов по управлению наиболее популярным является определение карьеры как продвижение вперед по однажды выбранной линии работы. Это продвижение предполагает приобретение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти. Западный менеджмент определяет карьеру

как совокупность всех должностей, вмещающихся в одну трудовую жизнь человека. Более современным считается следующее определение: «Карьера — это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом».

Таким образом, понятие карьеры может рассматриваться в узком и широком смысле. В широком смысле карьера – это активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни.

В узком смысле карьера — это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом на протяжении жизни человека.

Карьеру — траекторию своего служебного движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками. Для одного человека успех – это продвижение по ступенькам вверх. Для другого – возможность творчества и профессионализма в рамках занимаемой должности. При этом оба удовлетворены своим положением в организации. В этой связи рассмотрим **точечные ориентиры карьеры** – интерес или ценность, от которой человек не откажется, если необходимо сделать выбор. Точечные ориентиры карьеры являются основными фундаментальными пунктами, вокруг которых колеблется карьера. Они не могут предсказываться на будущее, так как являются эволюционными.

Американский психолог Эдгар Шейн выделил пять точечных ориентиров карьеры. Из очевидных талантов и способностей, мотивов и потребностей, установок и оценок каждому индивиду дается, по Шейну, пять возможных доминирующих карьерных целей, которые он назвал «якорями карьеры».

Функциональная компетентность. Люди, ориентированные на высокий уровень мастерства при выполнении своей работы, выбирают карьеру, основываясь на техническом или функциональном удовлетворении от деятельности (конструирование, архитектура, финансовая деятельность, консультирование и пр.). Они предпочитают остаться или расти в выбранной ими технической или функциональной области, т.е. развиваться как специалисты.

Руководящая компетентность. Многие люди имеют сильную мотивацию к позициям управленческой ответственности. Им, как правило, неважно содержание задания, а важна мера ответственности. Они стремятся к руководящей работе, т.к. считают, что у них есть навыки и ценности, необходимые общему менеджменту.

Творчество. Некоторые индивиды имеют потребность производить что-то новое – продукт или процесс, которые создают им имя. Они стремятся к творческому успеху через творческую деятельность.

Автономия. Люди, ориентированные на обретение свободы от всякого рода зависимости, как правило, не хотят работать в большой организации, где продвижение, переводы и решения об уровне заработной платы делают их зависимыми от других людей. Они стараются организовать свой небольшой бизнес или работать в качестве консультантов.

Безопасность. Эта самая большая категория людей, заинтересованных в стабильности карьеры и гарантии занятости. Им нужен постоянный доход и устойчивое будущее. Они не любят рисковать и отказываются от превосходящей карьеры, если она не гарантирует устойчивость и надежность. Как правило, они доверяют свою карьеру организации, которая полностью делает ее за них. Продвижение таких сотрудников осуществляется в соответствии с организационными нуждами.

Точечные ориентиры карьеры людей могут изменяться по мере накопления знаний, навыков, опыта.

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

1. Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации углубления в одной выбранной в начале профессионального пути линии движения или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

2. Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации. До начала 70-х гг. XX века успешной считалась только та карьера, которая предполагала движение вверх. Сегодня ученые выделяют:

- вертикальную карьеру — должностной рост;
- горизонтальную карьеру — продвижение внутри организации, например, работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительную карьеру — продвижение к ядру организации, центру управления, более глубокое включение в процессы принятия решений.

Индивиды проходят по стадиям карьеры так же, как по ступеням жизни (табл. 3).

Таблица 3

Основные стадии карьеры в организации

| Этап карьеры | Возрастной период | Краткая характеристика | Особенности мотивации (по А. Маслоу) |
|------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <i>Предварительный</i> | До 25 лет | Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности | Безопасность, социальное признание |
| <i>Становление</i> | До 30 лет | Освоение работы, развитие профессиональных навыков | Социальное признание, независимость |
| <i>Продвижение</i> | До 45 лет | Профессиональное развитие | Социальное признание, самореализация |
| <i>Завершение</i> | После 60 лет | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены | Удержание социального признания |
| <i>Пенсионный</i> | После 65 лет | Занятие другими видами деятельности | Поиск самовыражения в новой сфере деятельности |

Одним из направлений кадровой работы в организации, ориентированным на определение стратегии и этапов развития специалистов, является **планирование карьеры**. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Планированием карьеры в организации занимается кадровая служба (менеджер по персоналу), сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в табл. 4

Таблица 4

Мероприятия по планированию карьеры в зависимости от субъекта планирования

| Субъект планирования | Мероприятие по планированию карьеры |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Сотрудник</i> | Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста |

| | |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Менеджер по персоналу</i> | Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования |
| <i>Непосредственный руководитель (линейный менеджер)</i> | Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту |

При планировании карьеры строится **карьерограмма** - перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие специалиста для занятия им определенной позиции в организации. Другими словами, это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Продвижение по службе определяется не только субъективными личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотивов), но и объективными условиями.

Среди объективных условий карьеры выделяются:

- высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой сотрудником в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится специалист в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится сотрудник.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой, а карьерная лестница у разных сотрудников может быть длинной или короткой. Менеджер по персоналу уже при

приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Планирование деловой карьеры является особенно важным мероприятием в работе с молодыми специалистами. В последнее время за рубежом отмечается увеличение количества фундаментальных исследований по проблемам профессионального продвижения, а также количества компаний, вкладывающих значительные средства в решение проблем служебного продвижения молодых специалистов, которые обладают запасом теоретических знаний и потенциально способны занять руководящие посты.

Примером может служить процесс планирования карьеры в японских компаниях, где учитываются и возрастные, и семейные, и личностные, и профессиональные потребности работника. План карьеры включает учет материальных, духовных, личных потребностей, в том числе потребностей в самореализации и самоуважении.

Более важным и сложным направлением в деятельности современных кадровых служб является процесс управления карьерой сотрудников.

Управление карьерой - комплекс мероприятий по целенаправленному воздействию на формирование должностного или профессионального роста работников в соответствии с внутренними потребностями организации, а также потенциалом и ожиданиями самого работника.

Цели управления карьерой:

-обеспечить удовлетворение внутрифирменных потребностей в последовательном менеджменте;

- обеспечить персоналу возможность обучаться и приобретать опыт для достижения определенного уровня ответственности.

Необходимость управлять карьерой персонала была осознана менеджментом в 70-80 гг. прошлого века. Ранее внимание служб по управлению персоналом большинства организаций было сосредоточено лишь на быстрорастущих и многообещающих менеджерах и специалистах. В настоящее время крупные передовые фирмы стали заниматься различными программами по управлению карьерой.

Для создания эффективной системы управления карьерой сотрудника в организации должны быть созданы следующие взаимосвязанные подсистемы внутри организации:

1) подсистема исполнителей — содержит сведения о способностях, интересах, мотивах сотрудников;

2) подсистема работ — содержит информацию о всевозможных заданиях, проектах, индивидуальных ролях, исполнение которых необходимо для организации;

3) подсистема информационного обеспечения управления — объединяет сведения об исполнителях, работах и принятой практике перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должностей.

Наличие этих трех подсистем дает возможность создать внутрикорпоративный рынок труда, проводить открытые конкурсы на подбор исполнителей под определенные виды работ и предоставлять сотрудникам открытую информацию о возможных траекториях их движения в организации.

Одним из ключевых моментов управления карьеры является планирование кадрового резерва, которое имеет целью прогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Основными этапами процесса формирования резерва кадров в отечественных организациях являются [17]:

- составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
- предварительный набор кандидатов в резерв;
- получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
- формирование состава резервов кадров.

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются:

- соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
- опыт практической работы с людьми;
- организаторские способности;
- личностные качества;
- состояние здоровья, возраст.

Практическое задание

Ситуация «Ценностные ориентации при выборе работы»

Представьте, что в этом году Вы оканчиваете высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент». Вам предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых имеет разные возможности удовлетворения сложившихся у молодого специалиста запросов.

Каким ценностным ориентациям Вы отдадите предпочтение при выборе своей будущей работы? Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений (см. табл. 5).

Таблица 5

| № п/п | Ценностные ориентации | Ранг |
|-------|--------------------------------------------------------|------|
| 1 | Хорошо зарабатывать | |
| 2 | Получать отпуск в удобное время | |
| 3 | Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях | |
| 4 | Работать в сплоченном коллективе | |
| 5 | Получить жилье или улучшить жилищные условия | |
| 6 | Повышать свое профессиональное мастерство | |
| 7 | Наиболее полно использовать способности и умения | |
| 8 | Получать, ощущать признание, уважение коллег | |
| 9 | Активно участвовать в управлении производством | |
| 10 | Продвижение по службе | |
| 11 | Власть и влияние (право принимать решения) | |
| 12 | Иметь гарантированное, надежное рабочее место | |
| 13 | Соответствие интересов на работе и вне ее | |
| 14 | Общаться с интересными знающими коллегами | |
| 15 | Иметь спокойную работу с четкими обязанностями | |
| 16 | Иметь хорошее обеспечение в старости | |

Контрольные вопросы

1. Какие факторы оказывают влияние на потребность организации в персонале?
2. Из каких этапов состоит процесс планирования кадров?
3. Что такое отбор кадров? Какие методы отбора кадров в организацию Вы знаете?
4. Какие виды обучения персонала чаще всего используются в организациях?
5. Каковы основные характеристики самообучающейся организации?
6. Для чего нужны корпоративные центры обучения? Какие программы они могут использовать в своей деятельности?
7. Что такое деловая карьера? Назовите основные точечные ориентиры и типы карьеры.
8. Для чего нужно управление карьерой в организации?

Список литературы

- Золотова И.В. Корпоративный университет: выбор нового поколения // Справочник по управлению персоналом.- 2005.- №10.-С.10-14.
- Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007.
- Маусов Н.К., Безделов Д.А. Управление карьерой: Учебное пособие.- М., 1999.
- Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом: оценка эффективности: Учебное пособие для вузов.- М.: Изд-во «Экзамен», 2004.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.- М.: Дело, 1992.
- Минеева Т.М. Управление персоналом: Учебное пособие.- Томск, 2003.
- Поляков В.А. Технология карьеры. - М.: Дело ЛТД, 1995.

4. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

4.1. Типология и структура конфликтов

Конфликты возникают в процессе взаимодействия людей, поэтому существуют столько, сколько существует человек. В многочисленных исследованиях по вопросам возникновения, функционирования конфликтов и управления ими часто «духовным отцом» теории конфликтов называют Гераклита, встречаются ссылки на Сократа и Платона, Гегеля (учение о противоречиях и борьбе противоположностей).

Начало современным теориям конфликта положили исследования ряда немецких, австрийских и американских социологов в начале XX века: Г. Зиммеля, Л. Гумпловича, У. Самнера. Наиболее известным из них является немецкий социолог и философ Георг Зиммель, который рассматривал конфликты как неизбежное явление в общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы и присущего личности инстинкта агрессивности.

В наиболее общем виде **конфликт** можно определить как столкновение двух или более сторон, которые могут быть как отдельными личностями, так и группами.

Существует несколько подходов к природе конфликта. В основе традиционного подхода лежит суждение о том, что все конфликты вредны и должны быть уничтожены. Подход с точки зрения теории человеческих отношений определяет конфликт как естественный и неизбежный результат в деятельности любой группы. В основе подхода с точки зрения взаимодействия лежит утверждение, что конфликт имеет для группы не только позитивное значение, но и является абсолютно необходимым для эффективного решения задач. Последняя позиция более современна и заключается в том, что даже в организации с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны с точки зрения рождения здоровой конкуренции и духа соперничества.

Для возникновения конфликта необходимо наличие конфликтной ситуации и инцидента. **Конфликтная ситуация** – это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению. Несовпадение интересов, желаний и т.д. Причинами возникновения конфликтной ситуации могут стать: ограниченность ресурсов, которые нужно делить; взаимозависимость задания; различия в целях, представлениях, ценностях, манере поведения, уровне образования; плохие коммуникации. В конфликтной ситуации уже проявляются участники будущего конфликта.

Инцидент (повод) – активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны.

Субъекты конфликта - участники конфликтного взаимодействия, которые могут быть представлены индивидами, группой индивидов, социальной организацией.

Предмет конфликта - конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаимодействие (то, из-за чего возник конфликт).

На рис. 8 представлена условная типология конфликтов.

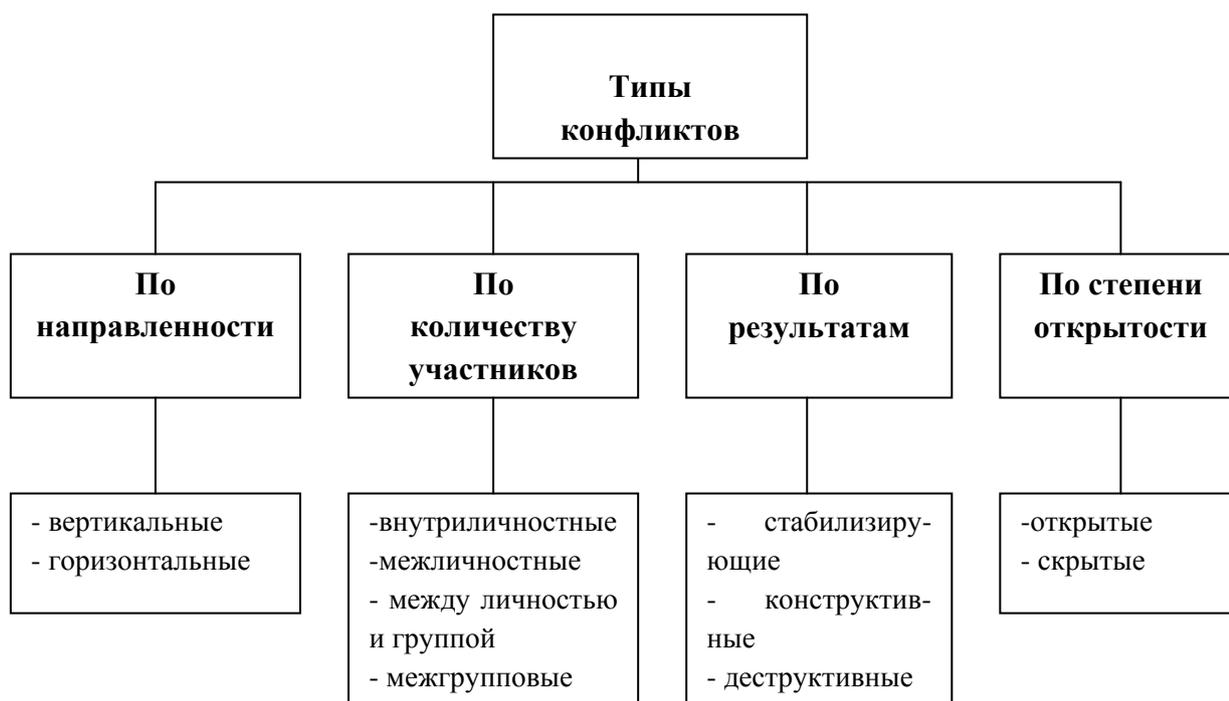


Рис. 8. Типология конфликтов

По направленности конфликты делятся на **вертикальные** (между руководителем и подчиненными) и **горизонтальные** (между работниками одного ранга).

По количеству участников конфликты бывают: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые. **Внутриличностный** конфликт может возникнуть в силу того, что требования организации не всегда совпадают с личностными потребностями. Виды внутриличностных конфликтов:

1. Конфликт ориентации.

Например, для достижения корпоративных целей необходимо ориентироваться на достижение успеха, а сам человек склонен ориентироваться на избегание неудач.

2. Конфликт фактов и планов достижений.

Этот вид конфликта связан с чувством недовольства в отношении полученных результатов, которые оказались ниже планируемых.

3. Конфликт ролевых функций.

Например, человек желает быть начальником, оставаясь в роли исполнителя.

4. Конфликт целей.

Этот вид конфликта связан с тем, что личные цели не всегда совпадают с теми, которые инициированы извне.

Межличностный конфликт - психологическое столкновение двух или более личностей в силу несовпадения взглядов, ценностей и т.п. Конфликт **между личностью и группой** возникает, когда личность имеет интересы и позиции, отличные от интересов всей группы.

Межгрупповой конфликт может возникнуть между различными группами (отдельными подразделениями организации).

В зависимости от достигнутых результатов конфликты могут подразделяться на стабилизирующие, конструктивные и деструктивные.

Стабилизирующий конфликт направлен на устранение отклонений или норм и закрепления признаков устоявшейся нормы. **Конструктивные** конфликты способствуют повышению стабильности функционирования организации в новых условиях внешней среды за счет перестройки ее функций и установления новых связей. **Деструктивные** конфликты способствуют разрушению установившихся норм и возвращению к старым нормам или углублению проблемной ситуации.

По степени открытости конфликты бывают открытыми и скрытыми (латентными). **Открытый** конфликт – это конфликт, когда ясны его мотивы и противоборствующие стороны его не скрывают. **Скрытый** конфликт- это конфликт, мотив которого тщательно маскируется за поводом, по которому якобы он возник.

Решающее влияние на выбор поведения в конфликте оказывает сама личность - ее потребности, интересы, ценности, установки, привычки, образ мышления, модели поведения, ее прошлый опыт работы с проблемами и поведения в конфликте. Понятие конфликтности личности означает состояние готовности личности к конфликтам, ее степень вовлеченности в развитие конфликтов.

Обычно в практике работы организаций и отдельных людей в условиях конфликта выделяют такие **типичные ошибки**:

1) запаздывание в принятии мер по собственно урегулированию и дальнейшему преодолению конфликтов (прежде всего, принимаются меры по уходу от конфликта или его силовому «разрешению»);

2) попытка «разрешить» конфликт без выяснения его истинных причин;

3) применение только силы, карательных мер по «урегулированию» или, наоборот, только дипломатических переговоров;

4) шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации;

5) попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными социальными последствиями (для общества в целом и для самого инициатора интриги).

Нередко отдельные сотрудники в организации подвергаются нападкам и преследованиям со стороны коллег по работе. Это явление получило название *моббинг* (от англ. *mobbing* - притеснять и преследовать кого-либо, кому-то грубить, нападать или придирааться) и как отдельная психологическая проблема было выделено в конце 70-х - начале 80-х годов XX века.

Моббинг - ситуация, в которой оказываются сотрудники фирмы на своем рабочем месте, подвергаясь конфронтации со стороны коллег, а порой и начальства. В развитых странах это явление становится причиной существенного снижения экономической эффективности бизнеса: почти каждый двадцатый вновь нанимающийся работник подвергается моббингу на новом месте. Процент людей, которые во время дальнейшей работы стали жертвами моббинга, в десятки раз больше.

Как правило, межличностные конфликты такого типа распространены среди сотрудников одного уровня, но он присутствует и в отношениях руководства с подчиненными. Одной из распространенных причин моббинга в отношении нового сотрудника является уровень его образования, который может намного превышать уровень образования окружающих его новых коллег. В основе потенциального конфликта может лежать поиск на вакантное место более квалифицированного работника, чем требуется организации. Чаще всего жертвами моббинга становятся: студент в рабочем коллективе; малообразованный сотрудник на хорошей должности в офисе; секретарь на новом месте; сотрудник, назначенный внезапно начальником над своими бывшими сослуживцами; сотрудник, резко пониженный в должности; коллега, с которым приходится неожиданно делить работу и ее оплату; «удачливый» провинциал. Отношение к таким сотрудникам часто не зависит от качества их работы.

Специалисты выделяют следующие возможные причины возникновения моббинга:

- внутренняя конкуренция среди персонала в торговой фирме за большую эффективность работы с клиентами;
- внешняя для фирмы кризисная ситуация;
- воспринимаемый как угроза приход нового коллеги;

- наличие большого числа претендентов на единственное освободившееся карьерное место;
- резкое повышение одного из коллег по службе;
- обычная зависть или жажда славы;
- страх за свое существование;
- нежелание раскрытия подробностей «старых дел»;
- слабость;
- неприятие иногородних, провинциалов, «столичных штучек», представителей другой национальности;
- предубеждение против инвалидов;
- социально-политическая ангажированность;
- особо галантное или грубое отношение к женщинам.

Моббинг приводит к попранию достоинства личности, причиняет ущерб физическому здоровью и наносит вред психическому состоянию человека, является деструктивным не только для «жертвы», но и для «преследователей». Своевременная и квалифицированная консультация по поводу интересов преследуемого сотрудника с привлечением юридических справочников, трудового законодательства и психологического инструментария способна смягчить последствия деструктивной интриги. Отсутствие грамотного решения проблемы, неадекватные управленческие действия могут привести к возникновению судебных ситуаций, уходу сотрудника из организации, ухудшению социально-психологического климата в организации, снижению общей эффективности в работе. Особые проблемы могут возникнуть, если человек постоянно практикует моббинг в отношении коллег, особенно когда такой человек занимает в организации руководящий пост, пользуется авторитетом и обладает властью.

Широкое распространение моббинг получил в реорганизованных предприятиях, в которых несколько сотрудников кажутся новому начальству лишними (например, решено сократить число штатных рабочих мест или изменилось штатное расписание). Как правило, чем больше сотрудников подвергаются моббингу, тем меньшее их число в действительности должно подать заявления об уходе.

В подобных ситуациях необходимо помнить, что одной из основных задач руководителя является защита прав работников, в том числе и перед вышестоящим начальством. Это также повышает производительность труда и сказывается на работе фирмы и отдельно взятого структурного подразделения. Довольные работой и отношениями в коллективе сотрудники работают гораздо лучше, реже болеют и всегда стараются хорошо выполнять поставленные перед ними задачи.

В целях профилактики возникновения моббинга следует:

- не отдавать открыто предпочтения никому из сотрудников - это может стать провокацией и поводом для травли;
- никогда не поддерживать сотрудников, если явно видно, что кто-то из них хочет очернить одного из коллег в глазах руководства;
- показать персоналу, что руководство организации против моббинга;
- постараться поддержать того, кто стал жертвой моббинга;
- продемонстрировать эту свою поддержку не вовлеченным в конфликт сотрудникам.

4.2. Основные способы урегулирования конфликтов

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта [20]. Проблемы управления конфликтом включают в себя ведущие варианты стратегии: предвидение, предотвращение, подавление, отсрочку, разрешение.

Предвидение конфликта заключается в попытках выяснения отношений до наступления момента конфронтации и разрыва отношений. Признаками неблагополучия считается изменение эмоционального тона отношений в худшую сторону. Знание объективных предпосылок, ведущих к образованию конфликта, позволяет спрогнозировать его развитие и на ранней стадии ликвидировать условия его возникновения.

Предотвращение конфликта сводится к использованию манипулятивных способов избежать конфликт в самом начале и применяется в случаях, когда выгодно скрыть конфликт. Чтобы не допустить возникновения потенциального конфликта, нужно знать, каких норм, правил и ценностей придерживается каждая сторона конфликта. Обмен мнениями может прояснить сложившуюся ситуацию, позволить достичь определенных договоренностей.

Подавление конфликта может быть достигнуто при помощи «разведения» участников конфликта по ресурсам, целям, средствам с целью уменьшения контактов между ними. Конфликтующие отделы в организации могут быть слиты в одно подразделение и наделены общей задачей.

Отсрочка конфликта заключается в воспитательных мероприятиях и притирке партнеров друг к другу. Делает конфликт ненужным и малоактуальным снижение ценности объектов и причин конфликтов, равно как и их повышение. Откладывание конфликта «на потом» активизирует адаптивные механизмы, помогающие сглаживать острые углы противоречий.

Разрешение конфликтов обычно используется в двух вариантах: 1) как прекращение конфликта самими участниками; 2) как внешнее воздействие на конфликт (со стороны руководителя).

Все методы управления конфликтами можно объединить в несколько групп, каждая из которых имеет свою область применения: внутриличностные методы, структурные (организационные) методы, межличностные стили разрешения конфликтов и переговоры.

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Эта разновидность конфликтов может иметь как функциональные последствия при стремлении человека к самосовершенствованию, так и дисфункциональные последствия, если способствует возникновению других видов конфликтов, ухудшающих состояние здоровья. Понимание сущности внутриличностного конфликта позволяет выбрать линию поведения, снижающую состояние напряжения и дискомфорта. Например, часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение. Способ «Я – высказывание» позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. Такой метод особенно эффективен, когда индивидуум желает что-то передать другому лицу, но не хочет, чтобы он воспринимал это негативно и перешел в атаку.

Структурные методы:

- разъяснение требований к работе;
- использование координационных и интеграционных механизмов;
- установление общеорганизационных целей;
- использование системы вознаграждения.

Разъяснение требований к работе позволяет четко проинструктировать сотрудника по выполнению порученного ему задания. Это снижает вероятность допущения ошибок, способствует улучшению взаимопонимания между руководителем и подчиненным.

Использование координационных и интеграционных механизмов предполагает применение принципа единоначалия, который обеспечивает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией. Средства интеграции – управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциональными группами. Например, при конфликте между сбытовым и производственным отделами создали промежуточную службу, координирующую объем заказов и продаж.

Установление общеорганизационных целей позволяет направить усилия всех участников конфликта на достижение общей организационной цели, которая будет способствовать их сплочению.

Использование системы вознаграждения оказывает влияние на поведение людей, мотивирует на более активную работу. Дополнительное вознаграждение позволяет устранить противоречия в коллективе, связанные с перегрузками и повышенной напряженностью в работе отдельных сотрудников.

Межличностные стили:

- уклонение;
- сглаживание;
- принуждение;
- компромисс;
- сотрудничество (решение проблемы).

Уклонение – стиль поведения, характеризующийся нежеланием личности попадать в ситуацию, провоцирующую возникновение противоречий. Такой человек всячески избегает обсуждения вопросов, чреватых разногласиями.

Сглаживание – стиль поведения, когда одна из конфликтующих сторон апеллирует к потребности в солидарности: «Мы все одна команда и не надо раскачивать лодку». В этой ситуации часто забывается проблема, лежащая в основе конфликта. Впоследствии недовольство противоположной стороны может накапливаться и перейти в стадию социального взрыва.

Принуждение – стиль поведения, характеризующийся желанием одной из сторон конфликта заставить принять свою точку зрения любой ценой. Этот стиль может быть эффективным, если руководитель имеет сильную власть над подчиненными. Вместе с тем подавляется инициатива подчиненных, что может вызвать возмущение у молодых и высокообразованных кадров.

Компромиссный стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив.

Сотрудничество – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта, найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Такая конструктивная позиция в решении проблемы способствует созданию атмосферы искренности и доверия.

Переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон. Для то-

го, чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон- участников конфликта;
- отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Чтобы точно описать конфликт, надо:

- установить его действительных участников;
- изучить их мотивы, цели, особенности характера, профессиональную компетентность;
- выявить их отношения в предконфликтной фазе;
- выявить главные различия интересов и ценностей, которые привели к этому конфликту;
- узнать намерения участников о приемлемых, на их взгляд, способах преодоления конфликта;
- выявить других заинтересованных субъектов, не участвующих пока в конфликтном взаимодействии;
- определить все возможные в данном конфликте пути преодоления.

Пространственные характеристики конфликта: сферы возникновения и проявления конфликта; условия и повод возникновения; конкретные формы проявления; результат конфликта; средства и действия, которые используют субъекты конфликта.

Временные характеристики представлены такими параметрами, как длительность, частота, повторяемость конфликта, продолжительность участия в конфликте каждого из субъектов, а также временные параметры отдельных этапов.

Для определения причин конфликтного поведения в практике управления используют **метод картографии**, предложенный австралийскими женщинами-учеными Х. Корнелиус и Ш. Фейр [22]. Суть его состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировке основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту. На первом этапе описывается проблема в целом, определяется предмет конфликта. Здесь важно установить саму природу конфликта без отражения сути проблемы. На следующем этапе выявляются главные участники конфликта. К ним могут относиться как отдельные личности, так и целые группы (команды). Третий этап предполагает перечисление основных по-

требностей и опасений всех участников конфликтного взаимодействия. Графическое отображение потребностей и опасений расширяет возможности и создает условия для большего количества решений, возможных после окончания всего процесса картографии (рис. 9).

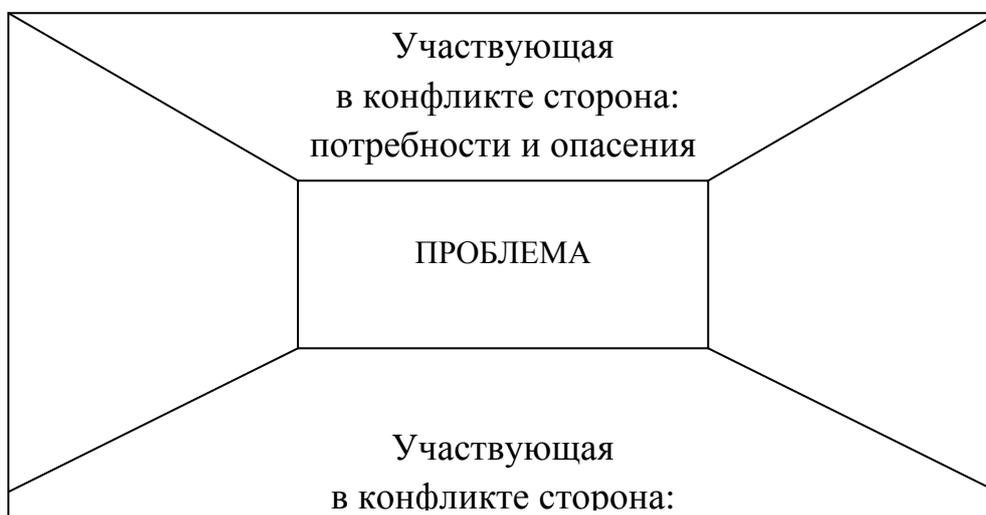


Рис. 9. Карта конфликта

Пример. Описание ситуации. На предприятии было введено правило, запрещающее курение внутри помещений. Некоторые курильщики стали устраивать частые и долгие перекуры за пределами помещения. Коллектив разбился на два конфликтующих лагеря: курильщиков и некурящих.

Решение методом картографии.

1. Определяется предмет конфликта – перерывы для курения.
2. Определяются участники конфликта – курильщики, некурящие, руководство предприятия.
3. Рассматриваются потребности и опасения участников конфликтного взаимодействия.

Потребности курильщиков: время, достаточное для перекура, уважение и общение, место для курения, ненарушенный ритм работы, достаточно частые перерывы.

Опасения курильщиков: недостаточное число перерывов, враждебность некурящих коллег, наказание или санкции, неприязнь окружающих. Плохая погода.

Потребности некурящих: наличие равных перерывов в работе, чистота воздуха во всех помещениях, включая вестибюль, отсутствие окурков и пепла, отсутствие лишней нагрузки, уважение и дружеское общение, обслуживание телефонов отсутствующих на перекуре сотрудников.

Опасения некурящих: потеря прав, влияние дыма на здоровье, опасение быть воспринятыми как мелочники и сутяги, непонимание.

Потребности руководства: высокая производительность, здоровье работников, трудовая активность, отсутствие конфликтов, переход на режим без курения, принятие нового режима работы.

Опасения руководства: общественное порицание, нарушение ритма работы и снижение производительности, плохое настроение у сотрудников, отсутствие рабочего подъема.

Было проведено совещание с целью устранения возникших трений. Составление карты картографии позволило посмотреть на проблему шире. Некурящие поняли, что курильщики как-то должны были удовлетворять свою потребность, в то время как курильщики смогли осознать озабоченность некурящих чрезмерно частыми перекурами. Были рассмотрены альтернативные пути решения проблемы, включая покупку автоответчиков для телефонов отсутствующих сотрудников, наличие особых мусорных ящиков за пределами здания для окурков и отдельные столовые для курильщиков и некурящих с отдельными аппаратами для кондиционирования воздуха.

Возможные последствия конфликтов:

- ухудшение психологического климата в группах;
- снижение мотивации труда;
- снижение уровня сотрудничества и взаимопомощи;
- повышение текучести кадров;
- возникновение стрессов и расстройство здоровья.

4.3. Сущность стресса и способы борьбы с ним

Наряду с конфликтами важную роль в деятельности организации играют стрессы. Впервые понятие «стресс» было введено в 1936 г. канадским физиологом Гансом Салье. Стресс (от англ. stress - давление, напряжение) обозначает широкий круг состояний повышенной напряженности, возникающих в ответ на различные экстремальные воздействия - стрессоры. Из приведенного определения следует, что стресс представляет собой термин, определяющий одно из двух радикальных состояний человеческого организма, а именно – максимальное напряжение. Состояние организма, противоположное стрессу – это релаксация, т.е. полное расслабление. Стресс, так же как и релаксация, – понятие качественное, не поддающееся визуальному наблюдению. Увидеть и оценить можно не сам стресс, а только его последствия: изменения в мышцах, артериальном давлении, составе крови, характере реакций и т.д.

Существует точка зрения, что в отличие от конфликтов, представляющих собой хотя и объективные, но не вполне желательные элементы трудовой деятельности, стрессы полезны. Стресс является неотъемлемым и очень важным элементом механизма выживания человека. Он был сформирован в процессе эволюции как инструмент, обеспечивающий сохранение биологического вида в жестокой конкурентной борьбе. Стресс позволяет человеку в кратчайший срок мобилизовать ресурсы организма и использовать их с максимальной отдачей. Например, когда первобытный человек замечал движущегося в его сторону хищника (внешнее воздействие), то его организм автоматически приходил в состояние повышенного тонуса (стресса). После этого человек либо сам нападал на хищника, либо убегал от него (совершение каких-либо активных действий, направленных на сохранение собственной жизни). Если человеку удавалось спастись, и он понимал, что опасность миновала, то его организм естественным образом расслаблялся (состояние релаксации).

С развитием общества существенно изменились и условия жизнедеятельности отдельного человека. Если в первобытных условиях механизм стресса действовал безотказно и в полной мере, то современная жизнь накладывает на него серьезные ограничения. В структуре механизма нормального стресса присутствуют четыре основных элемента (рис. 10), а именно:

- внешнее воздействие, которое может быть как отрицательным, так и положительным;
- состояние напряженности, возникающее в организме человека под влиянием внешнего воздействия;
- активное действие, т.е. реакция на внешнее воздействие;
- расслабление (или релаксация).



Рис. 10. Механизм стресса

В зависимости от причины возникновения выделяют два вида стресса: физиологический и психологический.

Физиологический стресс возникает вследствие накопления критической массы усталости или иных физических воздействий на организм человека (отравление алкоголем, вредные излучения, громкие звуки и т.п.). Психологический стресс делится на эмоциональный и информационный. Причиной эмоцио-

нального стресса могут послужить яркие переживания человека, а информационный стресс имеет место в случае перегрузки мозга различного рода информацией.

В случае, когда отрицательные внешние воздействия имеют место в жизни человека в течение длительного промежутка времени, то в организме возникает хроническое состояние напряжения, то есть дистресс (рис. 11).

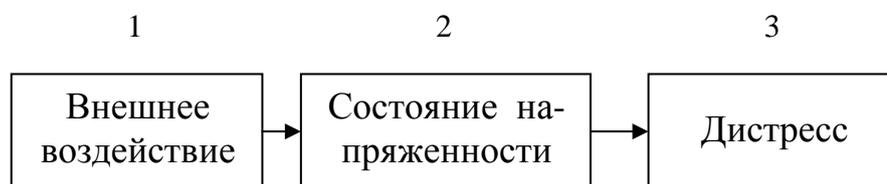


Рис. 11. Механизм возникновения дистресса

В отличие от стресса дистресс вреден и даже опасен для человека. Он чреват такими негативными последствиями, как различного рода заболевания, замедленная реакция организма на воздействие факторов внешней среды, нарушение нормального ритма мыслительных и нервных процессов, происходящих в организме, и т.п. Среди признаков стрессового напряжения выделяются следующие: невозможность сосредоточиться; частые ошибки в работе; ухудшение памяти; частое возникновение чувства усталости; быстрая речь; появление болей (голова, спина, область желудка); повышенная возбудимость; потеря чувства юмора; невозможность вовремя закончить работу.

Количество стрессоров в современной трудовой деятельности очень велико, они специфичны по своему содержанию. Можно выделить ряд стрессогенных факторов в трудовой деятельности работника организации:

1. Фактор информационной нагрузки (общий объем информации и требования к ее переработке входят в противоречия с психическими возможностями).

2. Фактор повышенной сложности (трудности в реализации задач, необходимость постоянной креативности, принятия решений в условиях риска).

3. Фактор информационной неопределенности (несмотря на избыточность информации, необходимость поиска недостающей информации или действия в условиях неопределенности и риска).

4. Фактор ответственности (максимально выражен в деятельности руководителя).

5. Фактор дефицита времени (необходимость быстрой оценки ситуации и принятия решений, ненормированный рабочий день, отсутствие полноценного отдыха).

6. Фактор межличностных и внутриличностных конфликтов (разнообразие ролей и большое количество социальных контактов).

7. Фактор полифокусности управленческой деятельности

(разнонаправленность требований к руководителю).

8. Фактор внешнесредового воздействия (общее влияние внешней среды на деятельность руководителя: конкуренция, криминальная среда, нестабильность макросоциальной и макроэкономической ситуации).

Существуют три основные фазы развития стресса.

1. Фаза мобилизации. На первых этапах развития стресса общая эмоциональная напряженность оказывает стеническое воздействие на психические процессы и на общую организацию деятельности. Эту фазу обозначают понятием «продуктивный стресс», или «эвристический стресс» («эустресс»). Ее рассматривают как адекватную мобилизирующую реакцию психики и организма на усложнение внешней ситуации.

2. Фаза расстройств или дисфункциональный стресс (дистресс). Возникает при достижении предела индивидуальной стрессоустойчивости. Эмоции трансформируются из положительного фактора в отрицательный. Снижается объем и качество восприятия, оперативной памяти, происходит блокада прошлого опыта. Возрастает стереотипность мышления, снижается продуктивность, способность к адекватной переработке информации. Деятельность организовывается с использованием стереотипных способов, появляется феномен глобальных реакций (тенденция к выбору неточных и чрезмерно общих вариантов действия).

3. Фаза деструкции. Характерен максимальный дистресс как полный распад организации деятельности и нарушения психических процессов. Может возникнуть феномен блокады восприятия, памяти, мышления. Организация деятельности и поведение приобретают одну из двух основных форм: деструкцию по типу гипервозбуждения (импульсивные реакции, хаотичное поведение) или деструкцию по типу гиперторможения (блокада деятельности и поведенческой активности, оцепенение), вплоть до полного срыва деятельности.

Способность реагировать на интенсивные внешние раздражители определяется индивидуально-психологическими особенностями конкретной личности: психофизиологической конституцией, чувствительностью к воздействиям (сензитивностью), особенностями мотивационной и эмоциональной сферы.

Одним из наиболее важных качеств современного работника является устойчивость к стрессу. Понятие «стрессоустойчивость» используется для обозначения «меры сопротивляемости» стрессовым воздействиям, способности противостоять сильным отрицательным эмоциям, вызывающим высокую психическую напряженность. Выделяют три основных типа личности, различающихся по тому, как долго человек может сохранять резистентность (устойчивость) к временному давлению хронических стрессовых условий. Одни посте-

пенно адаптируются к стрессу, другие даже при коротких стрессовых воздействиях дают сбой, а третьи только в условиях стресса могут эффективно работать. Обозначают их соответственно как «стресс вола», «стресс кролика», «стресс льва».

Необходимое условие стрессустойчивости - общая мотивационная направленность личности, ее доминирующая ориентация (личностно-карьерная - снижает стрессустойчивость, а социально-профессиональная - повышает).

Существуют две основных формы поведения в условиях стресса: контроль страха и контроль опасности. В первом случае изыскиваются способы обезопасить себя лично, теряется контроль над ситуацией и прекращаются конструктивные попытки организации деятельности. Во втором случае контроль над ситуацией сохраняется дольше, этот тип поведения более эффективен, а для руководителя является единственно приемлемым.

Способы выхода из стрессовых ситуаций разделяют на активные и пассивные. Активные строятся как интенсификация конструктивных действий по типу «внешней бурной реакции», отражая адекватное течение фазы мобилизации. Пассивный способ заключается в том, что человек мирится с ситуацией, подавляя напряжение и загоняя стресс внутрь. Подобная реакция торможения при повторениях способствует аккумуляции напряженности.

Причинами стрессов часто бывают фрустрационные состояния, возникающие из-за невозможности достижения значимых для личности целей. Развитие их протекает по следующей схеме:

- наличие интенсивной потребности, значимой цели;
- блокировка их удовлетворения (ограниченность собственных возможностей или внешние преграды);
- отрицательные эмоции и их фиксация в стабильном негативном состоянии - фрустрации.

Наиболее специфичны фрустрации именно для управленческой деятельности, которая сочетает в себе множество значимых целей, потребностей, планов и еще большее количество разного рода «барьеров» (фрустраторов) - всевозможных преград и ограничений на пути их реализации. Существуют две основные формы реагирования личности на фрустрацию – интрапунитивная (депрессивная) и экстрапунитивная (агрессивная) реакции.

Эмоциональная напряженность, хронические стрессы, критические ситуации - мощный источник для развития хронического утомления, или неврастения, оказывающего специфическое влияние особенно на управленческую деятельность. Устойчивость к фрустрациям - профессионально важное качество для менеджера. Повышению устойчивости способствуют две группы средств: формирование деятельностных способов преодоления фрустрации, главное

место среди которых принадлежит накоплению фрустрационного опыта; средства психологической защиты личности в состояниях фрустрации, изменение отношения к ситуации. Фрустрационная устойчивость и стрессоустойчивость руководителя совместно формируют такое качество руководителя, как «умение держать удар».

Существует несколько способов адаптации человека к стрессам: а) на уровне организации; б) на уровне личности. В рамках организационной деятельности нейтрализовать негативные последствия стресса можно путем внесения изменений в систему управления с целью ликвидации базы для возникновения стрессов. Например, формулирование четких требований к работе, разработка справедливой системы оценки результатов труда персонала, своевременное информирование сотрудников обо всех предстоящих изменениях, поддержание благоприятного организационного климата в коллективе. На личностном уровне необходимо использовать программы по нейтрализации стрессов, принимать конкретные меры индивидуального характера. При психологическом консультировании людей, страдающих от чрезмерного напряжения, специалисты рекомендуют следующие приемы борьбы со стрессом: изотермические упражнения, аутогенную тренировку, расслабление мышц, медитацию.

Практическое задание

Выберите вариант(ы) ответа на приведенные ниже вопросы. Проверьте правильность по бланку на ответы, размещенному в Приложении 2.

Тест «Взаимодействие в группе»

1. Хотя сотрудничество между различными группами жизненно важно, полностью избежать конкуренции и конфликтов невозможно. Сбалансировать конфликты и сотрудничество между группами:

- а) всегда очень полезно;
- б) невозможно;
- в) это обычно обостряет конфликт;
- г) не стоит и пытаться.

2. Желание повлиять на окружающих, заставив их вести себя так, как они не стали бы в ином случае, связано со стремлением к:

- а) успеху;
- б) власти;
- в) признанию.

3. Руководитель, заметивший, что подчиненный проявляет то или иное стремление, должен попытаться использовать это в интересах самого подчи-

ненного и компании. Так, человека, активно общающегося с окружающими, нужно:

- а) наказать;
- б) поместить в условия, максимально затрудняющие общение;
- в) поместить в условия, где подобное общение входит в процесс работы;
- г) уволить.

4. Менеджер может и должен позаботиться о качестве взаимоотношений в своей организации. Эффективнее всего он может повлиять на:

- а) отношения между начальником и подчиненным;
- б) отношения между коллегами;
- в) семейные отношения своих сотрудников;
- г) социальные отношения между своими сотрудниками.

5. Общение – это обмен информацией между людьми. Эффективный обмен знаниями или эмоциями:

- а) в принципе невозможен;
- б) не имеет отношения к успешной работе организации;
- в) необходим только в авторитарных структурах;
- г) жизненно важен для здоровых взаимоотношений;
- д) важен для работы любой организации.

6. Двусторонний контакт между начальником и подчиненным очень важен, потому что:

- а) начальник может проверить, правильно ли поняты его распоряжения;
- б) подчиненный может задать вопрос или уточнить информацию;
- в) без этого люди просто не будут работать;
- г) односторонняя связь абсолютно бесполезна.

7. Какой механизм влияния на поведение не подходит для равных взаимоотношений между коллегами?

- а) власть;
- б) манипулирование, направленное влияние;
- в) сотрудничество.

8. Лучше всего использовать властные механизмы для:

- а) формирования желаемых привычек;
- б) изменения некоторых форм поведения;
- в) укрепления дружеских чувств;
- г) гармонии между начальником и подчиненным.

9. С точки зрения мотивационной теории «Х» начальник должен:

- а) принуждать подчиненных;
- б) угрожать подчиненным;
- в) понять их и стимулировать работу;

г) уважать подчиненных.

10. Согласно мотивационной теории «У»:

а) работа не противна природе человека;

б) работа дает людям удовлетворение;

в) работники пытаются получить от компании все, что можно;

г) сотрудники работают исключительно ради денег.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение конфликта. Какие подходы к природе конфликта Вы знаете?
2. Раскройте типологию конфликтов. С какими конфликтами в жизни чаще всего Вы сталкиваетесь?
3. Охарактеризуйте основные методы управления конфликтами.
4. В чем проявляются отрицательные последствия стрессов?
5. Что необходимо предпринять для нейтрализации стрессов?

Список литературы

- Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян У. Поведение человека в организации. - М., 1993.
- Зайцев А.К. Социальный конфликт.- М., 2000.
- Митрошенков О.А. Эффективные переговоры: Практическое пособие для деловых людей.- М., 2000.
- Раевская Е.Н. Психология менеджера: Конспект лекций.- СПб., 2001.
- Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект.- Киев, 2003.
- Хасан Б.И. Психология конфликта и переговоры: Учебное пособие.- М., 2004.
- Щекин К. Как снять стресс. - М., 1993.

Библиографический список

1. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение: Учебное пособие.- Махачкала: ИПЦ Дагестануниверситет, 1998.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.- СПб.: Питер Ком, 2005.
3. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2007.
4. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. - М.: Экономика, 1998.
5. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. - М.: Дело, 1991.
6. Вебер М. Харизматическое господство // Социс.-1988.-№5.-С. 135-148.
7. Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р. Современная экономическая энциклопедия. – СПб., 2002.
8. Глобализация и конкурентоспособность: стратегии успеха: Сб. статей / Сост. С. Литовченко, А.Дынин, П. Панов и др. - М.: Ассоциация менеджеров, 2003.-208с.
9. Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян У. Поведение человека в организации. -М., 1993.
10. Додонов Б.И. Структура и динамика мотивационной деятельности // Вопросы психологии. - 1984.- №4.- С.126.
11. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом: Учебник. - М.: Академия, 2000.
12. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для вузов.- Н. Новгород: НИМБ, 2003.
13. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2006.
- 14.Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: Учебник. - М.: ИД «ФОРУМ», ИНФРА-М, 2006.
15. Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после: Учебное пособие для вузов.- 2-е изд., испр. и доп.- М.: Аспект Пресс, 2003.-485с.
- 16.Золотова И.В. Корпоративный университет: выбор нового поколения // Справочник по управлению персоналом.- 2005.- №10.-С.10-14.
17. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. - М.: Дело, 1995.
18. Кучина Е.В. Производительность и мотивация труда: Монография. -Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2006.
19. Кравченко А.И., Кравченко К.А. Основы менеджмента: управление людьми.- М.: Академический проспект, 2003.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2005.
21. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К. и др. Конфликтология: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2007.
22. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый.- М.: Стрингер, 1992.
23. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник.- М.: Юриспруденция, 2004.
24. Манди У.Р., Ноу Р.М. Управление персоналом.- СПб.: Нева, 2004.

25. Маусов Н.К., Безделов Д.А. Управление карьерой: Учебное пособие.- М., 1999.
26. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.- М.: ИНФРА-М, 1995.
27. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. - 702с.
28. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др.- М.: ИНФРА-М, 2006.
29. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менеджмента: Учебное пособие.- 2-е изд., стер.- М.: КНОРУС, 2010.
30. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менеджмента.- М.: КНОРУС, 2010.
31. Почепцов Г.Г. Имиджелогия.- Киев, 2001.
32. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник.- М.: Аспект-Пресс, 2005.
33. Раевская Е.Н. Психология менеджера. Конспект лекций.- СПб., 2001.
34. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах). Опорный конспект.- Киев, 2003.
35. Середа В.А., Кучина Е.В., Сабирьянова К.З. Мотивация труда: обзор теоретических концепций: Учебное пособие.- Екатеринбург: УрГУ, 1994.
36. Сэмпсон Э. Бизнес–презентация. - М.: Альпина, 2006.
37. Тарасов В. Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах. -М.: ООО «Издательство “Добрая книга”», 2004.
38. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова. - М.: ЮНИТИ, 2006.
39. Управление персоналом /Под ред. В.К. Потемкина.-СПб.: РАЕН, 2002.
40. Управление персоналом: Учебное пособие / Под ред. П.Э. Шлендера.- М.: ЮНИТИ, 2005.
41. Тейлор Ф.У. Научная организация труда. - М., 1925.
42. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: Учебное пособие. - М.: КноРус, 2005.
43. Федосеева В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие.- М.: Экзамен, 2006.
44. Шепель В.М. Имиджелогия. Секреты личного обаяния. - М., 1994.
45. Шепель В.М. Управленческая антропология: человековедческая компетентность менеджера. – М., 2000.
46. Hackman J.R., Oldham G.R. Motivation through the design of work: Test of a theory. – Organizational Behavior and Human Performance, 1976.- P. 250-279.
47. Heckhausen H. (1977). Achievement motivation and its constructs: A cognitive model // Motivation and Emotion. № 1. P.283-329.
48. Hinterhuber, H.-H./ Popp, W.: Strategische Führungskompetenz in: Die Unternehmensführung, 41, №5 (1987).
49. Hackman J.R., Oldham G.R. Motivation through the design of work: Test of a theory. – Organizational Behavior and Human Performance, 1976.- P. 250-279.
50. Maslow A. Motivation and personality. 2nd ed. - N.Y., 1970.- 369 p.
51. Vroom V. Work and motivation.- N.Y., 1964.- P.331.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Тест «Выявление типологии личности»

Изучение собственного психологического типа поможет узнать, почему определенные сферы жизни даются Вам легко, другие же – только после упорной и долгой борьбы. Изучение психологических типов окружающих поможет Вам найти наиболее эффективные способы взаимодействия с ними и достичь понимания того, в каких сферах они проявляют себя наилучшим образом.

Вашему вниманию предлагается тест на выявление типологии личности, предложенный в 40-х годах XX века американскими учеными Катариной Бриггс и Изабелью Майерс Бриггс на основе работы «Психологические типы» Карла Густава Юнга.

Исследователи дополнили труд Юнга и ввели четвертую шкалу оценки личности — отношение человека к неопределенности. Таким образом, получились четыре пары дихотомических признаков, обозначенных латинскими буквами:

1. Экстравертный (Extraverted) — Интровертный (Introverted).
2. Мыслительный (Thinking) — Чувствующий (Feeling).
3. Интуитивный (Intuitive) — Ощущающий (Sensing).
4. Оценивающий, или Рациональный (Judging) — Воспринимающий, или Иррациональный (Perceiving).

Развитие теории Карла Юнга в наши дни говорит о том, что каждый человек в первую очередь оперирует в четырех категориях:

- направлении потока энергии;
- способе получения информации;
- способе принятия решений;
- основном повседневном образе жизни.

В этих категориях мы «предпочитаем» быть:

- Экстравертами (E) или Интровертами (I);
- Ощущающими (S) или Интуитивными (N);
- Мыслительными (T) или Чувствующими (F);
- Решающими (J) или Воспринимающими (P).

Опросный лист содержит 70 утверждений, каждое из которых имеет два варианта - а) и б). Ваша задача: выбрать один из них. Имейте в виду, что оба варианта равноценны - не нужно искать какого-то «более правильного» из них, выбирайте тот, который больше соответствует Вашему поведению, Вашим представлениям о себе, Вашим взглядам на жизнь. Выбранный Вами вариант отметьте знаком «+» в соответствующей клетке бланка, помещенного в конце опросного листа. После заполнения бланка сделайте подсчет результатов по указанной схеме и определите формулу Вашего психологического типа.

Опросный лист

В компании (на вечеринке) Вы

- а) общаетесь со многими, включая и незнакомых;
- б) общаетесь с немногими - только с Вашими знакомыми.

1. Вы человек

- а) скорее реалистичный, чем склонный теоретизировать;
- б) скорее склонный теоретизировать, чем реалистичный.

2. Как Вы думаете, что хуже

- а) «витать в облаках»;
- б) придерживаться проторенной дорожки.

3. Вы более подвержены влиянию

- а) принципов, законов;
- б) эмоций, чувств.

4. Вы более склонны

- а) убеждать;
- б) затрагивать чувства.

5. Вы предпочитаете работать

- а) выполняя все точно в срок;
- б) не связывая себя определенными сроками.

6. Вы склонны делать выбор

- а) довольно осторожно;
- б) внезапно, импульсивно.

7. В компании (на вечеринке) Вы

- а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости;
- б) быстро утомляетесь и предпочитаете пораньше уйти.

8. Вас больше привлекают

- а) люди здравомыслящие;
- б) люди с богатым воображением.

9. Вам интереснее
- а) то, что происходит в действительности;
 - б) те события, которые могут произойти.
10. Оценивая поступки людей, Вы
- а) больше учитываете требования закона, чем обстоятельства;
 - б) больше учитываете обстоятельства, чем требования закона.
11. Обращаясь к другим, Вы склонны
- а) соблюдать формальности, этикет;
 - б) проявлять свои личные, индивидуальные качества.
12. Вы человек скорее
- а) точный, пунктуальный;
 - б) неторопливый, медлительный.
13. Вас больше беспокоит
- а) необходимость оставлять дело незаконченным;
 - б) необходимость непременно доводить дело до конца.
14. В кругу знакомых Вы, как правило,
- а) в курсе происходящих событий;
 - б) узнаете о новостях с опозданием.
15. Повседневные дела Вам нравится делать
- а) общепринятым способом;
 - б) своим оригинальным способом.
16. Вы предпочитаете таких писателей, которые
- а) выражают свои мысли просто и четко, напрямую;
 - б) пользуются аналогиями, иносказаниями.
17. Вас больше привлекает
- а) стройность мысли;
 - б) гармония человеческих отношений.
18. Вы чувствуете себя увереннее
- а) в логических умозаключениях;
 - б) в практических оценках ситуаций.
19. Жизнь доставляет Вам больше удовольствия, когда дела
- а) решены и устроены;
 - б) не решены и пока не улажены.
20. Вы человек
- а) скорее серьезный, ответственный;
 - б) скорее беспечный, беззаботный.
21. При телефонных разговорах Вы
- а) заранее не продумываете, что нужно сказать;
 - б) мысленно «репетируете» то, что будет сказано.

22. По Вашему мнению, факты
- а) важны сами по себе;
 - б) важны как проявления общих закономерностей.
23. Фантазеры, мечтатели обычно
- а) раздражают Вас;
 - б) довольно симпатичны Вам.
24. Вы чаще действуете как человек
- а) хладнокровный;
 - б) горячий, вспыльчивый.
25. Как Вы думаете, что хуже -
- а) быть несправедливым;
 - б) быть беспощадным.
26. Обычно Вы предпочитаете действовать
- а) тщательно оценивая все возможности;
 - б) полагаясь на волю случая.
27. Вам приятнее
- а) покупать что-либо;
 - б) иметь возможность купить.
28. В компании Вы, как правило,
- а) первым заводите беседу;
 - б) ждете, когда с вами заговорят.
29. С вашей точки зрения, здравый смысл
- а) редко ошибается;
 - б) часто попадает впросак.
30. Детям часто не хватает
- а) практичности;
 - б) воображения.
31. В принятии решений Вы руководствуетесь скорее
- а) принятыми нормами;
 - б) своими чувствами, ощущениями.
32. Вы человек
- а) скорее твердый, чем мягкий;
 - б) скорее мягкий, чем твердый.
33. Что, по Вашему мнению, больше впечатляет:
- а) умение методично организовать;
 - б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым.
34. Вы больше цените
- а) определенность, законченность;
 - б) открытость, многовариантность.

35. Новые и нестандартные отношения с людьми
- а) стимулируют, придают Вам энергию;
 - б) утомляют Вас.
36. Вы чаще действуете
- а) как человек практического склада;
 - б) как человек оригинальный, необычный.
37. Вы более склонны
- а) находить пользу в отношениях с людьми;
 - б) понимать мысли и чувства других людей.
38. Вам приносит большее удовлетворение
- а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса;
 - б) достижение соглашения по спорному вопросу.
39. Вы руководствуетесь более
- а) рассудком;
 - б) велениями сердца.
40. Вам удобнее выполнять работу
- а) по предварительной договоренности;
 - б) которая подвернулась случайно.
41. Вы обычно полагаетесь
- а) на организованность, порядок;
 - б) на случайность, неожиданность.
42. Вы предпочитаете иметь
- а) много друзей на непродолжительное время;
 - б) несколько старых друзей.
43. Вы руководствуетесь в большей степени
- а) фактами, обстоятельствами;
 - б) общими положениями, правилами, принципами.
44. Вас больше интересуют
- а) производство и сбыт продукции;
 - б) проектирование и исследования.
45. Что вы скорее сочтете за комплимент:
- а) «Вы очень логичный человек»;
 - б) «Вы тонко чувствующий человек».
46. Более ценным качеством для себя Вы считаете
- а) невозмутимость;
 - б) увлеченность.
47. Вы предпочитаете высказывать
- а) определенные и окончательные утверждения;
 - б) предварительные и неоднозначные утверждения.

48. Вы лучше чувствуете себя
- а) после принятия решения;
 - б) не ограничивая себя решениями.
49. Общаясь с незнакомыми, Вы
- а) легко завязываете продолжительные беседы;
 - б) не всегда находите темы для разговора.
50. Вы больше доверяете
- а) своему опыту;
 - б) своим предчувствиям.
51. Вы чувствуете себя человеком
- а) более практичным, чем изобретательным;
 - б) более изобретательным, чем практичным.
52. Кто заслуживает большего одобрения
- а) рассудительный, здравомыслящий человек;
 - б) глубоко переживающий человек.
53. Вы более склонны
- а) быть прямым и беспристрастным;
 - б) сочувствовать людям.
54. Что, по Вашему мнению, предпочтительней
- а) удостовериться, что все подготовлено и улажено;
 - б) предоставить событиям идти своим чередом.
55. Отношения между людьми должны строиться
- а) на предварительной взаимной договоренности;
 - б) в зависимости от обстоятельств.
56. Когда звонит телефон, Вы
- а) торопитесь подойти первым;
 - б) надеетесь, что подойдет кто-нибудь другой.
57. Более ценным качеством для себя Вы считаете
- а) развитое чувство реальности;
 - б) пылкое воображение.
58. Вы придаете больше значения
- а) тому, что сказано;
 - б) тому, как сказано.
59. В Ваших глазах большим заблуждением выглядит
- а) излишняя пылкость, горячность;
 - б) чрезмерная объективность, беспристрастность.
60. Вы считаете себя, в общем,
- а) трезвым и практичным;
 - б) сердечным и отзывчивым.

61. Вас больше привлекают ситуации
- а) регламентированные и упорядоченные;
 - б) неупорядоченные и нерегламентированные.
62. Вы человек
- а) скорее педантичный, чем капризный;
 - б) скорее капризный, чем педантичный.
63. Вы чаще склонны
- а) быть открытым, доступным;
 - б) быть сдержанным, скрытным.
64. В литературных произведениях Вы предпочитаете
- а) конкретность, буквальность;
 - б) образность, переносный смысл.
65. Что для Вас труднее -
- а) находить общий язык с другими людьми;
 - б) использовать других в своих интересах.
66. Чего бы Вы себе больше пожелали
- а) ясности размышлений;
 - б) умения сочувствовать.
67. Что хуже
- а) быть неприхотливым;
 - б) быть излишне привередливым.
68. Вы предпочитаете
- а) запланированные события;
 - б) незапланированные события.
69. Вы склонны поступать
- а) скорее обдуманно, чем импульсивно;
 - б) скорее импульсивно, чем обдуманно.

Бланк для ответов:

| | А | Б | | А | Б | | А | Б | | А | Б | | А | Б | | А | Б |
|----|---|---|----|---|---|----|---|---|----|---|---|----|---|---|----|---|---|
| 1 | | | 2 | | | 3 | | | 4 | | | 5 | | | 6 | | |
| 8 | | | 9 | | | 10 | | | 11 | | | 12 | | | 13 | | |
| 15 | | | 16 | | | 17 | | | 18 | | | 19 | | | 20 | | |
| 22 | | | 23 | | | 24 | | | 25 | | | 26 | | | 27 | | |
| 29 | | | 30 | | | 31 | | | 32 | | | 33 | | | 34 | | |
| 36 | | | 37 | | | 38 | | | 39 | | | 40 | | | 41 | | |
| 43 | | | 44 | | | 45 | | | 46 | | | 47 | | | 48 | | |
| 50 | | | 51 | | | 52 | | | 53 | | | 54 | | | 55 | | |
| 57 | | | 58 | | | 59 | | | 60 | | | 61 | | | 62 | | |
| 64 | | | 65 | | | 66 | | | 67 | | | 68 | | | 69 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |

E = сумма *a* в первом столбце; **I** = сумма *b* в первом столбце.

S = сумма *a* во 2-м и 3-м столбцах; **N** = сумма *b* во 2-м и 3-м столбцах.

T = сумма *a* в 4-м и 5-м столбцах; **F** = сумма *b* в 4-м и 5-м столбцах.

J = сумма *a* в 6-м и 7-м столбцах; **P** = сумма *b* в 6-м и 7-м столбцах.

В каждой паре (E-I), (S-N), (T-F), (J-P) выделите букву, которой соответствует большее число баллов (если в какой-либо паре числа равны, то выделите правую букву). ЭТИ ЧЕТЫРЕ ВЫДЕЛЕННЫХ БУКВЫ ОБРАЗУЮТ ФОРМУЛУ ВАШЕГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТИПА.

Описание типов личности

ENFJ.

- Экстраверсия
- Интуиция
- Эмоции
- Решение

Обладает глубокой эмоциональностью, тонко чувствует состояние других людей. Романтик в чувствах. Артистичен и возвышен. Легко управляет внешней экспрессией, переходя от драматизма к жизнеутверждению. Настроен исключительно на вежливое общение, без грубости и понуканий.

Этико-интуитивный экстраверт.

Предупреждает людей о грозящей опасности. Хорошо предчувствуя тревожную ситуацию, готовится к ней заранее — продумывает запасные варианты. Интересуется темами, связанными с загадочными явлениями. Любит уединяться и размышлять о смысле жизни, прошлом и будущем. Все проблемы рассматривает с глобальной точки зрения.

НАСТАВНИК

Вовлекшись в конкретное дело, забывает о еде и отдыхе. Берется за трудновыполнимые задачи, хотя тяжело переживает любую неудачу. Его цель - мобилизовать людей на дело, как же действовать конкретно, должны определять другие. Склонен к накоплению и систематизации материалов в интересующей его области. Однако к проработанному возвращается редко.

Его терзают сомнения и колебания, касающиеся текущих проблем жизнеобеспечения. Плохо следит за своим здоровьем, с трудом избавляется от вредных привычек. Неверчив к комплиментам. Одевается либо подчеркнуто демократично, либо совсем просто. В питании склонен к сочетанию продуктов с противоположными вкусами.

ENFP.

- Экстраверсия
- Интуиция
- Эмоции
- Восприятие

Проницателен: хорошо видит мотивы, которые движут людьми. Тянется к способным и неординарным личностям. Умеет ободрить человека, вселить надежду. Советует, как найти выход из сложных жизненных ситуаций.

Альтруистичен: для людей, которым симпатизирует, может сделать больше, чем от него ждут. Легок и доброжелателен в общении. Своей искренностью и теплотой располагает к доверию. Обижается, если не получает эмоционального отклика. Стремится руководить чувствами окружающих.

Интуитивно-этический экстраверт.

В экстремальных ситуациях активизируется. Дает отпор необоснованным нападениям. Ему не хватает воли, чтобы заставить себя выполнить то, что объективно необходимо. Плохо соизмеряет желаемое с реальным положением дел. Проявив инициативу, стремится найти людей, которые обеспечат внедрение его идей без его участия.

СОВЕТЧИК

Очень устает от рутины, поэтому часто меняет свои увлечения. Ему не дается кропотливая работа: плохо отслеживает детали, цифры, параграфы. С трудом соблюдает временной график, часто опаздывает. Не подчиняется строгой дисциплине. Не уважает формальную субординацию.

ENTJ.

- Экстраверсия
- Интуиция
- Логика
- Решение

Логико-интуитивный
рациональный экстра-
верт.

Предприимчивый человек, который умеет загореться делом. Склонен к инновациям, подмечает новые теории и разработки и стремится найти им практическое применение. Непоседлив, часто увлекается походами, туризмом, альпинизмом, бегом и т.п. Смело экспериментирует, опровергая обыденные представления. Всегда знает к чему идет и объясняет цель окружающим.

Не боится идти на риск, полагаясь на свою интуицию. Ему приходят в голову самые необычные идеи, наделен богатым воображением. Хороший изобретатель и игротехник. Всегда работает на опережение, так как знает, что завтра будет поздно. Любит природу, наделяя ее особым смыслом. Отличается познавательными интересами в самых разных областях.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

Оптимист, обладает хорошим чувством юмора. Его шутки, однако, не всегда уместны. Испытывает проблемы в надежности человеческих отношений. Из-за неразборчивости в контактах его могут втянуть в авантюру. Беспокоен: много говорит, не обращая внимания на дефицит времени.

Его мало волнует внешний вид, лишь бы дело от этого не страдало. Не придает особенного значения порядку, комфорту вокруг себя. Природа его обычно наделяет выносливостью и здоровьем, которое он стремится поддерживать народной медициной и другими нетрадиционными методами. Не терпит праздного времяпрепровождения, из-за чего не расслабляется даже на отдыхе.

ENTP.

- Экстраверсия
- Интуиция
- Логика
- Восприятие

Интуитивно-логический экстраверт.

ИСКАТЕЛЬ

Хорошо видит далекие перспективы. Большой выдумщик: у него всегда много новых идей и проектов. Интересуется всем подряд в надежде отыскать что-то уникальное. К прошлым достижениям относится пренебрежительно. Занимается тем, что ему интересно, а не тем, что гарантирует реальную отдачу.

Много размышляет, отыскивая закономерности в явлениях. Довольно рассеян — то и дело теряет мелкие предметы. Его логика другим кажется парадоксальной. Не боится пойти против устоявшегося мнения, если считает его устаревшим. Стремится совершить крупное изобретение или открытие.

Уступчив в вопросах быта и повседневных потребностей. Попыткам подчинить себя строгому распорядку оказывает активный отпор. Несмотря на то, что занят поисками альтернатив скучной повседневности, в трудных житейских ситуациях проявляет смекалку и расторопность. С ним нельзя разговаривать языком силы.

Плохо чувствует то, насколько близко можно сойтись с человеком. Со всеми старается быть одинаково дружелюбным. Добивается, чтобы собеседник выражал заинтересованное отношение к его информации. В общении доступен и демократичен. Нуждается периодически в эмоциональных встрясках, так как в рутине его настроение падает.

ESFJ.

- Экстраверсия
- Сенсорика
- Чувства
- Решение

Эмоционален и общителен. Умеет поднять настроение, развеселить. С удовольствием рассказывает о своих связях, знакомствах. Эмоции меняются резко: то весел и дружелюбен, то вспыльчив и зол. Следит за манерами и корректностью поведения окружающих.

Заботлив и гостеприимен. Умеет создать уют из того, что есть под руками. Очень следит за самочувствием и здоровьем себя и своих близких. Любит делать подарки, доставлять людям приятное. Прекрасный организатор отдыха и торжественных мероприятий.

Этико-сенсорный экстраверт.

С трудом сдерживает свои эмоции. К людям, которые ему не нравятся, относится придирчиво. Очень обижается, если его старания не ценятся. Довольно суетлив и разбросан. Постоянно перегружен делами, от многих из которых можно отказаться.

ЭНТУЗИАСТ

Плохо предчувствует жизненные потрясения и драматические события. Ожидает только положительного результата, поэтому часто подвержен стрессу несбывшихся надежд. Устойчив в привычках и способах времяпрепровождения. Переоценивая запас времени, не успевает выполнить все, что запланировано. За необходимую работу часто берется в последнюю минуту, чем обрекает себя на губительную спешку.

ESFP.

- Экстраверсия
- Сенсорика
- Эмоции
- Восприятие

Сенсорно-этический экстраверт.

ПОЛИТИК

Уверен в себе, часто имеет лидерские наклонности. Предприимчив и активен, стремится к практической деятельности в сфере коммуникаций. Проблемы предпочитает решать сразу, иначе может остыть в силу своего изменчивого характера. Большое внимание уделяет престижному внешнему виду. Много рассуждает на темы политики и руководства.

Стремится к новым впечатлениям. Любит быть в центре внимания, вызывать восхищение. Умеет завязывать полезные знакомства и пользоваться ими.

Мастер политического лавирования контактов между противоположными сторонами. Мирится с людьми так же легко, как и ссорится с ними.

Подает себя как перспективного, обладающего большими возможностями человека. Легко делает комплименты. Говорит то, что от него хотят услышать. Подчеркивает свою оригинальность, неповторимость. В минуты расслабленности любит погрузиться, пожаловаться, что его не понимают. Если начитан, приводит различные цитаты и фактические данные, подчеркивая свою эрудицию.

Плохо отделяет то, что нужно сделать в первую очередь от того, что можно отложить на потом. Уходит от объяснения причин своих поступков. Часто высказывается не по теме. Строгий порядок навести не может. Бурно протестует, когда его пытаются подчинить каким-либо твердым правилам. Предпочитает договариваться с людьми, а не читать инструкции.

ESTJ.

- Экстраверсия
- Сенсорика
- Логика
- Решение

Логико-сенсорный рациональный экстраверт.

Напорист и работоспособен. Большой труженик, не может сидеть без дела. Борется против хаоса и беспорядка, где бы ни находился. У него сильно развито чувство ответственности. Словам всегда предпочитает дела. Не терпит хитрости и коварства, свое мнение высказывает прямо.

Превыше всего ценит добротность и качество. Всегда приходит на помощь, когда людям угрожает физическая опасность. Действует в такой ситуации смело и решительно. Очень заботлив, обеспечивает своим близким материальный достаток. Если отдыхает, то так же основательно, как и работает.

В деловых отношениях сух и официален, но в неформальной обстановке стремится проявить радушие и юмор. Однако ему недостает дипломатичности в отношениях — может разнервничаться, вспылить. Упрямый спорщик, очень горячится, когда доказывает свою правоту. Compliments делать не умеет.

АДМИНИСТРАТОР

Застревая в деталях работы, может не укладываться в срок, что очень болезненно переживает. Не готов к неожиданностям. Не станет болтать по пустякам, хотя ему трудно прервать телефонный разговор. Очень не любит, когда его отвлекают от работы. Консервативный сторонник традиций, с трудом воспринимает новые веяния и моды.

ESTP.

- Экстраверсия
- Сенсорика
- Логика
- Восприятие

Сенсорно-логический
экстраверт.

Решительный и целеустремленный человек. Подчиняет людей своему влиянию. Предпочитает только крупные цели — идет к ним несмотря ни на что. Гибкий тактик, не пренебрегает временными компромиссами. Его настойчивость возрастает пропорционально количеству препятствий, которые нужно преодолеть.

Умеет сконцентрировать все свои силы в решающий момент. Логически просчитывает план действий наперед, словно играет партию в шахматы. Стремится давать другим указания, но сам приказного тона не выносит. Дела контролирует по конечному результату. Обычно занимает позицию теневого лидера.

Недоверчив, людей проверяет в деле. В первую очередь концентрирует свое внимание на недостатках и слабых местах. Плохо предвидит будущее: останавливается в нерешительности, если события выходят из-под контроля и принимают неожиданный оборот. Если нет азарта борьбы, погружается в сомнение и плохое настроение.

МАРШАЛ

Ему трудно сдерживать отрицательные эмоции в отношениях с людьми. Его чувства всегда имеют физический оттенок обладания партнером. Не уверен в том, как к нему относятся окружающие. Бывает нетерпим в общении с близкими. В экстремальной ситуации не оставляет места жалости и сочувствию.

INFJ.

- Интроверсия
- Интуиция
- Эмоции
- Решение

Этико-интуитивный интроверт.

Главная его черта — гуманизм и сочувствие к людям. Со всеми поддерживает ровные, доброжелательные отношения. Миротворец: умеет примирить враждебные стороны, но при этом оставаться объективным. Выслушивая людей, снимает их эмоциональное напряжение. Не копит в себе зла, прощает своих обидчиков и недоброжелателей.

Готов прийти на помощь людям, обратившимся к нему за поддержкой. Отрицательно относится к насилию, противопоставляя ему спокойное упрямство и выдержку. Хотя терпим и уступчив, но измены и несправедливости не прощает. Хорошо замечает альтернативы и упущения в новых начинаниях. Вскрывает человеческие пороки, но облакает это в тактичную форму.

ГУМАНИСТ

Демонстрирует трудолюбие, пунктуальность и дисциплинированность. Предпочитает спокойный, размеренный ритм жизни. Добросовестен, хотя и медлителен в выполнении конкретной работы. Для ее выполнения нуждается в подробных инструкциях. Не любит толпы, громких комплиментов.

Довольно неуверен в себе, малоинициативен. Однако способен заставить себя сделать больше, если от него этого ждут. Впечатлителен и раним, тяжело переносит грубость. Не может давить на людей, проявлять агрессивность, хотя резко ответит на попытки диктата. Самое сильное из его наказаний — полное игнорирование человека. Его добротой могут злоупотребить, так как ему трудно отказать.

INFP.

- Интроверсия
- Интуиция
- Эмоции
- Восприятие

Интуитивно-этический интроверт.

ЛИРИК

Мечтательный романтик и фантазер. Любопытен: неравнодушен ко всему новому, необычному, красивому. Настойчив в просьбах, если им движет сильное желание. Умеет улучшить момент, когда можно подойти к человеку. Свободно обращается со своим и чужим временем.

Эмоционален и обаятелен. Улыбается, даже когда говорит неприятные вещи. Производит впечатление неожиданными, порой экстравагантными поступками и высказываниями. Обладает тонким чувством юмора. Умеет утешить человека, поднять настроение.

Внешний вид — источник его воздействия на людей. Если надо, одевается элегантно, порой даже изысканно. В расслабленном состоянии жалуется на плохую жизнь, страдания. Любит, чтобы за ним ухаживали, выслушивали жалобы о плохом самочувствии. Ему трудно отказаться от привычного комфорта.

Без твердого руководства неорганизован и несобран. Не может долго сосредоточивать свое внимание на предмете труда. В обращении с деньгами неэкономичен и капризен: готов потратить последние деньги на покупку «для души». Склонен давать непродуманные обещания. Веселится, чтобы заглушить тревожные предчувствия.

INTJ.

- Интроверсия
- Интуиция
- Логика
- Решение

Обладает развитой логикой и способностью к анализу. Умеет четко отделить главное от второстепенного. Структуры, классификации, концепции — его стиль. Объективен и резок в суждениях и принципиальных оценках. Не устраивающие его правила или указания игнорирует.

Разобравшись в проблеме, выдвигает принципиально новые решения. Терпим к другим точкам зрения и стилям жизни. Его поведение часто непонятно окружающим, так как многие решения он принимает интуитивно, по догадке. Часто имеет какое-либо увлечение, в котором постоянно совершенствуется.

Логико-интуитивный
рациональный интро-
верт.

Беседу поддерживает только тогда, когда она касается значимых для него тем.

Плохо разбирается в чувствах людей. Упрям и негибок в отношениях. Скрытен, очень не любит непрошенных гостей, не умеет их занять. Осторожен в общении, часто держится на дистанции. Чем больше симпатизирует человеку внутренне, тем меньше демонстрирует свою заинтересованность внешне. Упорно сохраняет ту систему отношений, к которой привык.

АНАЛИТИК

В быту скромн, согласен довольствоваться минимумом удобств. Повседневные домашние обязанности его угнетают. Несмотря на упрямство плохо развиты пробивные способности. Не умеет подчинять людей. В критических ситуациях довольно нерешителен. От него ничего не добьешься принуждением.

INTP.

- Интроверсия
- Интуиция
- Эмоции
- Восприятие

Интуитивно-логический интроверт.

КРИТИК

Хорошо подмечает противоречия и упущения в делах и словах. Скептически оценивает перспективы поспешных начинаний. Может точно дать характеристику человеку, предсказать его основные реакции. Ироничен. Терпеливо подводит человека к необходимому шагу, готовя его заранее.

Берется только за те дела, которые гарантируют надежную прибыль. Бережлив в обращении с деньгами. Работу делает четко, не торопясь, вникая в детали. Все просчитывает в уме, стремясь контролировать процесс. Умеет с выгодой использовать накопленную информацию.

Предусмотрителен в вопросах комфорта и здоровья. Не приемлет авральные методы и голый энтузиазм. В быту окружает себя большим количеством привычных предметов. Нередко бывает гурманом. Выполняет нормы гигиены, старается соблюдать чистоту.

Любит поспорить на самые разные темы. Горячась, портит настроение себе и окружающим. Плохо управляет своими эмоциями: его состояние колеблется от меланхолической депрессии до вспышек недовольства. Его проблема — обретение внутреннего равновесия. Очень не любит, когда его выводят из состояния спокойствия и расслабленности.

ISFJ.

- Интроверсия
- Сенсорика
- Эмоции
- Восприятие

Принципиален и выдержан. Хорошо чувствует недоброжелателей, резко делая людей на своих и чужих. Дает моральную оценку поступкам человека, когда общается в своем кругу. Поддерживает порядок и чистоту на своей территории. Не признает дружбы и любви без взаимности.

Принимая решение, внутренне взвешивает тяжесть проступка. Активно защищает от нападков себя и своих близких. Если решил отомстить, то умеет найти самое больное место у противника. Не позволяет застать себя врасплох. Практичен в повседневных делах — пускает в ход все, что находится на его территории.

Этико-сенсорный интроверт.

ХРАНИТЕЛЬ

Внешне стремится выглядеть уравновешенным и безэмоциональным. Болезненно реагирует на обвинения в несправедливости и необъективности. Нуждается в физической дистанции, поэтому не любит долго оставаться наедине с одним человеком. Посторонние в доме его раздражают. С трудом меняет привычный уклад жизни.

Не любит ситуаций неопределенности, когда нельзя утвердительно сказать да или нет. Не станет ждать, если обещания не подкреплены делами. Чем ближе ожидаемое событие, тем быстрее нарастает у него волнение. Живет сегодняшними проблемами, никогда не загадывает вперед. Испытывает неуверенность, когда берется за незнакомое ему дело.

ISFP.

- Интроверсия
- Сенсорика
- Эмоции
- Восприятие

Сенсорно-этический интроверт.

ПОСРЕДНИК

Всегда дружелюбный и приятный в общении. Очень считается со своими удобствами и комфортом других. По отношению к своим близким внимателен и заботлив. В коллективе занимает позицию «золотой середины». Любит красивые вещи и домашнюю обстановку.

Эмоционален и внутренне чуток. Стремится развеселить окружающих шутками, намеками, розыгрышами. Умеет договариваться с людьми в неформальной обстановке. В споры и выяснения отношений не вмешивается, так как со всеми хочет быть в мире.

Скрывает от людей свои проблемы. Демонстрирует бодрость и оптимизм. Все делает в удобном для себя темпе. Не станет давать обещания, если не уверен в их выполнении. Опасается навязчивых людей, отбирающих время.

Продуктивно может работать только для себя и людей, в которых заинтересован. В остальных случаях никогда не перетруждается. Сильных физических нагрузок избегает. Его работоспособность зависит от настроения. Уклоняется от необходимой, но скучной работы.

ISTJ.

- Интроверсия
- Сенсорика
- Логика
- Решение

Логико-сенсорный рациональный интроверт.

Отличается точностью и конкретностью в деловых отношениях. Подробно прорабатывает детали, тщательно готовит мероприятия. Дело ставит выше настроений. Учитывает законы и инструкции, личные вещи содержит в порядке. На него всегда можно положиться. Стойко переносит жизненные невзгоды.

Человек волевой выдержки — усидчив и вынослив. Настойчив и требователен в выполнении поручений, а также их проверке. Опекает растерявшихся, объясняя, как нужно выполнить работу. В оценках трезвый реалист, не терпит бесплодных фантазий. Доказывает свою правоту, приводя многочисленные собранные им факты.

ИНСПЕКТОР

В общении со знакомыми и коллегами вежлив и учтив. Умеет произвести впечатление интеллигентного и воспитанного человека. Однако в близких отношениях меняется в сторону большей жестокости. Несмотря на то, что бывает общителен в небольшом кругу, нуждается в уединении. Проявляет склонность к назидательности, проповедуя этические нормы.

Что умеет делать сам, того же требует и от остальных. Глубоко погружаясь в детали и цифры, рискует утратить широту обзора. Бескомпромиссен в своих убеждениях. Крах идеалов, которым долго следовал, оборачивается для него личной трагедией. Неверчив к посторонним людям, о которых нет никаких сведений. Заметив за человеком отрицательное, надолго теряет к нему доверие.

ISTP.

- Интроверсия
- Сенсорика
- Логика
- Решение

Ценит комфорт и добротные вещи. Удобство одежды предпочитает показной красоте. Хорошо работает руками. Остро реагирует на посторонние прикосновения и неприятные запахи. Любит спокойное общение с природой. Заботлив в отношении родных и близких.

Сенсорно-логический интроверт.

Расчетлив и экономичен. Изобретателен в быту и на работе, которая ему по душе. Скептичен к лозунгам и призывам, полагается только на здравый смысл. В том, что считает правильным, упрям и бескомпромиссен. Хотя и недоверчив к новым идеям, но проверив их на практике, умеет извлечь из них максимум пользы.

МАСТЕР

Самолюбив и независим. Нуждается в тонком обращении, похвалах и внимании. Из-за склонности к скепсису плохо видит перспективы дел в будущем. Его волнуют вопросы своевременного выбора жизненного пути. Чувствует себя зависимым от превратностей судьбы.

Впечатлителен, плохо контролирует свои эмоции во время споров. Не умеет проявлять свои чувства на людях. Жизненные тяготы делают его склонным к «черному» юмору. Временами его охватывают пессимизм и апатия. Вместо того, чтобы ободрить человека, сам попадает под его отрицательное состояние.

Бланк для ответов к заданию в гл. 4

| № | А | Б | В | Г | Д |
|----|---|---|---|---|---|
| 1 | + | | | | |
| 2 | | + | | | |
| 3 | | | + | | |
| 4 | + | + | | | |
| 5 | | | | + | + |
| 6 | + | + | | | |
| 7 | + | | | | |
| 8 | | + | | | |
| 9 | + | + | | | |
| 10 | + | + | | | |

Учебное издание

Елена Вячеславовна Кучина

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

Редактор
Н.Л. Борисова

| | | |
|--------------------|-------------------|------------------|
| Подписано к печати | Формат 60x84 1/16 | Бумага тип. № 1 |
| Печать трафаретная | Усл. печ. л. 6,86 | Уч.-изд. л. 6,86 |
| Заказ | Тираж 100 | Цена свободная |

РИЦ Курганского государственного университета.
640669, г. Курган, ул. Гоголя, 25.
Курганский государственный университет.