

«With the support of the TEMPUS programme of the European Union»



Tempus



**HONOR**  
High Objectives of National  
Organizational Reform

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

КЫРГЫЗСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ.Ж.БАЛАСАГЫНА

# Управление человеческими ресурсами

Учебно-методическое пособие

Программа Европейской Комиссии - Темпус

Проект «Высокие задачи Национальной организационной реформы»

Бишкек 2015

Учебно-методическое  
пособие

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**КЫРГЫЗСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ.Ж.БАЛАСАГЫНА**

**Программа Европейской Комиссии - Темпус**

**Проект «Высокие задачи Национальной организационной реформы»**

# **Управление человеческими ресурсами**

*Учебно-методическое пособие*

*Бишкек 2015 год*

**УДК**

**ББК (2Ки)**

**ISBN**

**Составители:** Кыргызский национальный университет имени Ж.Баласагына

**Руководитель проекта:** Alicia Berlanga (Алисия Берланга), Universitat Politècnica de Catalunya, Spain (Политехнический Университет Каталонии, Испания)

**Авторы:** Адамкулова Ч.У., Шаршенова Г.А.

**Дизайн, верстка:** Онищенко М.Н. (Ассоциация учреждений образования «Education Network»)

Данное учебное пособие подготовлено в рамках программы TEMPUS Европейской Комиссии, проект HONOR: Высокие задачи национальной организационной реформы - 530284-TEMPUS-1-2012-1ES-TEMPUS-JPHES. Проект финансируется при поддержке Европейской Комиссии. Содержание данной публикации/материала является предметом ответственности автора и не отражает точку зрения Европейской Комиссии.

В учебном пособии представлены учебные материалы, которые могут быть использованы в процессе проведения обучающих семинаров, курсов повышения квалификации и тренингов преподавателей вузов, для управленческого штата организаций.

Материалы публикации адресованы научным и практическим работникам, управленческому персоналу, преподавателям и студентам, а также широкому кругу специалистов, интересующихся проблемами стратегического управления университетами.

This study book was prepared within Tempus project - 530284-TEMPUS-1-2012-1ES-TEMPUS-JPHES – HONOR: High Objectives of National Organizational Reform. The project is financed with the support of European Commission. The content of this publication/material is the responsibility of the author and do not reflect the opinion of the European Commission.

The study book includes study materials which could be used during seminars, courses for mastering qualification and trainings for teaching and administrative staff of universities.

The materials of the study book are addressed to scientific and practical employees, administrative and teaching staff, students, and also to wider stakeholders who are interested in issues of strategic management of universities.

**ISBN**

**УДК**

**ББК**

## Оглавление

Введение.....	4
Методология курса .....	6
Материалы курса.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Тематический план курса .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Содержание разделов и темы курса .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Тема 1. Коррупция как системное социальное явление.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Тема 2. Технология измерения коррупции .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Тема 3. Основы формирования государственной антикоррупционной политики .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Тема 4. Зарубежный опыт преодоления коррупции.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Тема 5. Организационно-правовые основы антикоррупционной политики Кыргызстана.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Тема 6. Государственная политика, институты и органы противодействия коррупции .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Темы семинарских и практических занятий.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Семинар 1. Коррупция как системное явление	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Семинар 2. Технологии измерения коррупции	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Семинар 3. Основы формирования государственной антикоррупционной политики.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Семинар 4. Зарубежный опыт преодоления коррупции.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Семинар 5. Организационно-правовые основы антикоррупционной политики Кыргызстана.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Семинар 6. Государственная политика, институты и органы противодействия коррупции .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Методические рекомендации .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Литература .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## **Введение**

Важнейшей задачей современной экономики является решение комплекса мер, направленных на развитие и совершенствование системы управления человеческими ресурсами. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами является действенным рычагом повышения эффективности производства организаций, предприятий, фирм, учреждений и т.п.

Совершенствование управления человеческими ресурсами делает кадровую политику более активной. Ответственность за реализацию активной кадровой политики возлагается на руководителей всех структурных подразделений, интегрируя в систему управления кадрами, которая способна эффективно реализовать такую политику.

В управлении человеческим ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно профессионализм и компетентность руководителей и менеджеров является главным элементом кадрового потенциала современной организации, фирмы, корпорации.

Новая система управления человеческими ресурсами предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую и мотивирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников организации, фирмы, корпорации сделать ее лучше за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических, технологических и организационных нововведений.

## Цели и задачи курса

### *Основные цели курса:*

В курсе «Управление человеческими ресурсами» (УЧР) рассматриваются основные термины и определения, этапы эволюции управленческой мысли в сфере УЧР.

Раскрывается роль и место УЧР в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами компании. Анализируются состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах. Освещаются различные концептуальные подходы и методические аспекты работы с персоналом. Большое внимание уделяется современным технологиям УЧР в условиях реальной бизнес-практики на примере лучших отечественных и зарубежных компаний.

### **Знать:**

- иметь представление об основных результатах новейших исследований по проблемам менеджмента персонала организаций;
- знать основные теории в области управления человеческими ресурсами;
- знать принципы организации служб управления персоналом, их функции;

### **Уметь:**

- самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения;
- проектировать новые механизмы, методы, формы управления и развития человеческих (трудовых) ресурсов на различных уровнях управления;
- разрабатывать и применять критерии эффективности управления человеческими ресурсами на разных уровнях;
- применять методики расчета различных показателей, включая численность персонала, эффективность мероприятий по развитию человеческих ресурсов.

### **Владеть:**

- навыками расчета экономических показателей в системе управления человеческими ресурсами;
- навыками разработки и применения основных механизмов, методов, форм управления и развития человеческих (трудовых) ресурсов на различных уровнях управления;

- навыками диагностики межкультурных различий в мотивации персоналом на международных предприятиях.

**Предназначен для:**

- Проект - менеджеров.
- Менеджеров ИТ-отдела.
- Руководителей местных администраций (Органов самоуправления)
- Менеджеров государственной администрации

### **Методология курса**

Курс носит прикладной характер и направлен на повышение квалификации действующих менеджеров. В связи с этим методика преподавания данного курса качественно отличается от классической. Ключевой особенностью курса является его прикладная направленность. Структура курса, форма занятий и контроля знаний ориентированы на формирование и развитие практических навыков профессионального менеджера:

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (кадровой);
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и операционных целей организации;
- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений в сфере персонала;
- использование системного подхода в управлении человеческими ресурсами;
- разработка и формирование кадровой политики организации;
- использование современных технологий управления человеческими ресурсами в условиях реальной бизнес-практики;
- проведение кадрового аудита.

В связи с основной целью и компетенциями курса необходимо применение революционно новых образовательных технологий обучения слушателей. В рамках данной дисциплины предусмотрено применение следующих технологий:

- ✓ Технология дистанционного обучения,

- ✓ Технология объяснительно-иллюстративного обучения,
- ✓ Технология развивающего обучения,
- ✓ Технология проблемного обучения,
- ✓ Технология информационного обучения,
- ✓ Технология организации самостоятельной работы,
- ✓ Технология развития критического мышления,
- ✓ Технология постановки цели,
- ✓ Технология концентрированного обучения.

Курс предполагает использование интерактивных методов обучения, включая: Case стадии; Деловые игры; Лекции; Тесты; Смешанные занятия; И др.

### Материалы курса

Длительность: 30 часов.

Содержание	Время
<b>Презентация лекции:</b> Основные подходы к управлению персоналом.	2
Дискуссия, обсуждение основных подходов в управлении персоналом	2
<b>Презентация лекции:</b> Основные подходы к управлению персоналом госслужбы и различные аспекты организационного поведения руководителя.	2
Дискуссия, обсуждение таких понятий как: власть, авторитет руководителя, стили руководства	2
Кейс «Подбор руководителя»	1
Обсуждение кейса «Подбор руководителя»	1
<b>Презентация лекции:</b> Руководитель как организатор системы управления персоналом государственной службы.	2
Дискуссия, обсуждение отличительных особенностей управления персоналом государственной службы	1,5
Дискуссия, обсуждение наиболее часто, применяемых видов власти при управлении государственными служащими	1,5
<b>Презентация лекции:</b> Особенности управления организационными конфликтами.	2
Дискуссия, обсуждение основных источников конфликтов	1
Мини-кейс «Я - выиграл, ты - проиграл»	1
Обсуждение кейса «Я - выиграл, ты - проиграл»	1
Тест «Ваша склонность к конфликтам»	0,5
Подведение итогов тестирования	0,5
<b>Презентация лекции:</b> Организация управления и работы с персоналом в организациях государственной службы.	2
Дискуссия, обсуждение этики государственного служащего	1
Дискуссия, обсуждение моральных качеств специалиста по управлению персоналом государственной службы	1
<b>Презентация лекции:</b> Мотивация персонала государственной службы.	2



Дискуссия, обсуждение видов мотиваций для персонала государственной службы	1
Дискуссия, обсуждение шести основных стадий демотивации сотрудников	1
Тест по пройденному материалу	0,5
Подведение итогов тестирования	0,5
<b>Итого</b>	<b>30</b>

### **Содержание дисциплины**

#### **Тема № 1.** Основные подходы к управлению персоналом.

Сущность управления. Основные этапы процесса управления. Законы управления. Принципы управления. Сущность функций управления. Сущность методов управления.

Сущность персонала и его классификация. Система управления человеческими ресурсами. Суть современного этапа управления персоналом. Этапы, задачи и тенденции управления персоналом, сложившиеся в зарубежной практике. Функции, методы и принципы управления персоналом.

**Тема № 2.** Основные подходы к управлению персоналом в организациях госслужбы и различные аспекты организационного поведения руководителя.

Признаки, классификация и особенности персонала организаций госслужбы. Сущность, содержание и особенности системы управления человеческими ресурсами. Современные подходы к управлению персоналом (на основе отечественного и зарубежного опыта). Характеристика функций управления персоналом. Характеристика методов и принципов управления персоналом. Характеристика особенностей службы управления персоналом. Организационное поведение, характеристика личности в организации, детерминанты, поведенческие черты и стадии развития личности. Характеристика параметров «большой пятерки». Психологические типологии и типы темперамента личности. Факторы должностного поведения руководителя и его личностные характеристики. Понятие и характеристика групп. Сущность и содержание основных характеристик группы. Сущность и содержание ситуационных характеристик группы. Особенности поведения руководителя в процессе управления.

**Тема № 3.** Руководитель как организатор системы управления персоналом государственной службы.

Социальные роли и функции руководителя. Биологические и социально-экономические характеристики руководителя: пол, возраст, здоровье руководителя. Образование и интеллект руководителя. Характеристика личностных качеств эффективного руководителя. Факторы успешной деятельности, должностной и личный авторитет руководителя.

Сущность лидерства и подходы к определению значимых факторов эффективного лидерства. Классические стили руководства: авторитарный, демократический, попустительский. Современные интерпретации стилей руководства.

Влияние и власть. Власть должности, личная власть, власть подчиненных. Принципы распределения и формы власти. Сущность контроля как функции управления руководителя. Принципы и правила контроля. Характеристика состояний контроля.

#### **Тема № 4.** Особенности управления организационными конфликтами.

Конфликт, конфликтная ситуация, инцидент. Признаки и виды конфликтов. Позитивные и негативные функции конфликтов. Основные причины конфликтов.

Работа руководителя по эффективному использованию конфликтов. Сущность и этапы и преимущества метода картографии конфликта. Группы методов управления конфликтами.

Виды воздействия руководителя на конфликтные ситуации. Структурные и межличностные способы управления конфликтной ситуацией. Подходы к организационным конфликтам и управлению ими в зарубежных компаниях. Характеристика других методов управления конфликтами в коллективах.

#### **Тема № 5.** Организация управления и работы с персоналом в организациях государственной службы.

Социальные роли и функции руководителя. Биологические и социально-экономические характеристики руководителя: пол, возраст, здоровье, образование и интеллект. Характеристика личных качеств эффективного руководителя и факторов его успешной деятельности. Должностной и личный авторитет руководителя. Сущность лидерства и подходы к определению значимых факторов эффективного лидерства. Характеристика классических стилей руководства. Диспозиционное поведение руководителя, сущность метода Кросовского. Характеристика модификаций авторитарного стиля руководства (патриархальный, харизматический, автократический и бюрократический стили руководства). Сущность влияния и власти. Власть должности, личная власть, власть подчиненных. Формы власти. Сущность контроля как

функции управления руководителя. Принципы и правила контроля персонала. Характеристика состояний контроля. Содержание функциональной организации управления персоналом государственной службы. Функции подсистемы управления поведением персонала. Общие и частные функции подсистемы управления кадровым обеспечением. Принципы и сущность кадрового планирования, этапы и виды кадрового планирования. Подбор и набор персонала в госучреждениях. Особенности работы с персоналом в зарубежных компаниях.

**Тема № 6.** Мотивация и использование персонала государственной службы.

Сущность мотивации персонала. Соотношение мотивов и стимулов. Сущность и принципы использования персонала. Расстановка кадров. Принципы кадровой работы. Кадры управления. Профессиональная подготовка кадров управления. Служебно-профессиональное продвижение и карьера. Профессиональная и внутриорганизационная карьера. Показатели управленческой карьеры. Типы карьеры. Управление карьерой. Культура и система культуры. Способы анализа культуры. Различия между ценностями, отношениями и поведением.

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ.

## Курс лекций

### Лекция 1. Основные подходы к управлению персоналом

1. Основные категории теории управления
2. Основные подходы к управлению персоналом

#### 1. Основные категории теории управления

Напомню, что термин «управление» в самом общем виде означает воздействие определенного органа на объект, направленное на достижение цели.

С позиций кибернетики можно также говорить об управлении как о процессе целенаправленного преобразования информации. Орган управления передает на объект управления командную информацию, объект выполняет команду и сообщает о происшедших изменениях органу управления. Сообщение это носит название информации состояния или обратной связи. Получив информацию состояния, орган управления преобразует ее в командную информацию, направляет ее на объект и т. д.

В результате переработки информации в органе управления рождается управленческое решение - выбор лучшего варианта действий из нескольких возможных.

Близким по смыслу к термину «управление» является понятие «руководство». Однако это не синонимы. Руководство предполагает в качестве объекта управления или его важнейшего элемента - человека.

Более полное понимание управления заключено в следующем определении:

**управление** - есть функция организованных систем (биологических, технических, социальных), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию ее программы, цели, дальнейшее развитие. Социальное управление - целенаправленное воздействие на общество для упорядочения, сохранения, совершенствования и развития его определенной качественной специфики.

Основными этапами процесса управления являются: сбор и обработка информации; ее анализ, систематизация, установление на этой основе цели; выработка решения, направленного на достижение цели; последовательная конкретизация общего решения в виде выработки конкретных (частных) управленческих решений, планирования; организация деятельности для выполнения решения; контроль за этой

деятельностью; сбор и обработка информации о результатах деятельности и новый цикл этого непрерывного в идеале процесса.

В теории управления важнейшее значение имеют такие понятия как законы и принципы управления.

Основные законы управления:

- закон единства и целостности системы управления;
- закон необходимого числа степеней свободы системы управления;
- закон обеспечения необходимого разнообразия систем управления;
- закон соотносительности управляющих и управляемых подсистем.

Из законов управления логически вытекают основные принципы управления.

Основные принципы управления:

- Принцип научности в сочетании с элементами искусства. Принцип целенаправленности.
- Принцип специализации в сочетании с универсальностью. Принцип последовательности.
- Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении.
- Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности. Принцип иерархичности и обратной связи.
- Принцип учета индивидуальных особенностей и психологии работников.
- Принцип плановости.
- Принцип демократизации управления.

Важными категориями в теории управления являются функции и методы управления.

Категория «функция управления» выражает содержание (направленность) управленческого воздействия на объект управления и отвечает на вопрос «Что должен делать менеджер».

В совокупности функции управления представляют собой содержание процесса управления и отображают характер труда персонала управления. Функция управления подчиняется логическому алгоритму, четкой последовательности регламентированных действий и включают:

- анализ;
- целеполагание;
- прогнозирование и программирование;

- планирование;
- организация;
- координация и регулирование; мотивация и стимулирование; учет и контроль.

Функции управления взаимосвязаны и отображают циклический характер управления. Цикл управления - это промежуток времени, в течение которого выполняются все функции управления, замыкаясь обратной связью.

Анализ предполагает исследование проблемной ситуации.

Определение целей функционирования или целеполагание является одним из наиболее важных этапов функционирования системы управления. От того, насколько правильно выбрана цель функционирования, насколько четко она сформулирована, зависит успех организационно-административной деятельности.

Прогнозирование и планирование — основа менеджмента и его первый этап. На этом этапе вырабатываются цели деятельности и определяются пути их достижения.

План работы организации должен содержать ответы на следующие вопросы:

- что делать? (содержание мероприятия);
- когда делать? (дата, период);
- кто делает? (персонифицированный исполнитель);
- где делать? (место проведения).

Дополненный описанием «как делать?» и данными о ресурсном обеспечении план превращается в программу.

План должен предусматривать возможность контроля его результатов. Для этого итоги плана необходимо иметь в количественной форме, легко поддающейся проверке.

Организация как функция менеджмента - это работа руководителя по формированию системы управления, определение функциональных обязанностей работников и обеспечение деятельности структур организации в соответствии с ее целями и задачами.

Активизация и стимулирование предусматривают изучение мотивов для эффективного труда и направленное использование менеджером стимулов к труду каждого работника и коллектива в целом.

Изучение потребностей персонала дает в руки менеджера научный инструмент для понимания мотивации работников с целью их обоснованного стимулирования и активизации.

Координация и регулирование предполагают деятельность руководителя по поддержанию работы предприятия на запланированном уровне.

Учет, анализ и контроль - безусловно, важнейшие функции менеджмента. Однако не следует придавать им чрезвычайного, самодовлеющего значения. При всей их важности учет, анализ и контроль имеют смысл лишь тогда, когда способны реально поднять эффективность деятельности организации.

Реализация рассмотренных выше принципов и функций управления осуществляется путем применения различных методов.

Метод управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы управления и их сочетания (комбинации). В настоящее время выделяют следующие методы управления:

- правовые;
- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников (работников) организации.

Правовые методы управления могут использоваться как самостоятельно, так и входить составной частью во все другие методы управления. Воплощение этих методов в работе руководителей обеспечивается контролем со стороны вышестоящих органов управления и прокурорским надзором за соблюдением законности при осуществлении тех или иных функций управления.

Объективной основой использования организационно-административных методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность.

Организационно-административные методы могут выступать в виде регламентирования, нормирования, инструктирования.

Экономические методы управления, применительно к управлению организацией, представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью

которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности.

Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяется спецификой управляемой системы. В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: хозрасчета, стимулирования, ценообразования, финансирования, кредита.

Следующая группа методов - социально-психологические и воспитательные методы управления.

В качестве основных форм этой группы методов управления можно рекомендовать:

- планирование социального развития трудовых коллективов;
- убеждение как метод воспитания и формирования личности;
- экономическое соревнование;
- критику и самокритику;
- постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении
- различного рода ритуалы и обряды.

Сегодня на первый план выходят экономические, социально-психологические и воспитательные методы менеджмента. Что касается методов административных, то они становятся вспомогательными, занимают подсобное место.

Эффективное управление возможно лишь на основе сочетания, неразрывного единства всех четырех групп методов - экономических, административных, социально-психологических и воспитательных. Лишь их совместное взаимосвязанное применение способно сделать труд рациональным и привлекательным, а его результаты - эффективными.

## **2. Основные подходы к управлению персоналом**

Говоря о персонале, можно выделить следующие его признаки - это наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно



(юридически) оформлены; обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т. п.); целевая направленность деятельности персонала, т. е. обеспечение достижения целей организации.

В кадровое поле организаций, не являясь персоналом, могут входить акционеры, не работающие в данной организации, и совет директоров, консалтинговые, аудиторские и контролирующие организации, заключившие договор на определенное время или на выполнение оговоренных работ.

Персонал организации можно классифицировать по некоторым качественным признакам:

- 1) по месту в управленческой структуре персонал можно подразделить на руководителей (высшего звена, заместителей, среднего звена, линейных), специалистов (юристов, экономистов, психологов, маркетологов и пр.), технический персонал, рабочих (основных, вспомогательных), обслуживающий персонал (уборщиков, грузчиков и т. п.);
- 2) по профессиональной структуре - инженерно-технические работники, маркетологи, экономисты и пр.;
- 3) по уровню квалификации - например, рабочие 1 - 6 разрядов;
- 4) по половозрастной структуре - мужчины, женщины; работники разных возрастных групп;
- 5) по стажу работы - общему и специальному, работники с общим или специальным стажем работы (1 год, 5, 10, 25 лет и т. д.);
- 6) по уровню образования - работники с ученой степенью, высшим, неоконченным высшим, средним специальным, средним, неоконченным средним образованием - и прочие классификационные признаки.

Персонал компаний отличается наименьшей мобильностью по сравнению с технологиями, знаниями, капиталом и сырьем, которые могут стать доступными практически мгновенно. Но в отличие от изнашивающихся в процессе использования основных и оборотных фондов человеческий капитал с возрастом в пределах своего жизненного цикла приобретает опыт, навыки и становится лучше.

Наиболее полное определение управления персоналом в организации заключается в следующем: это процесс воздействия на потенциальных и фактических сотрудников с использованием совокупности специальных методов для оперативного и эффективного достижения целей организации.

В новых условиях хозяйствования процессу управления персоналом в организации должна предшествовать разработка концепции управления персоналом, содержащая обобщенные представления о сущности, целях, задачах, принципах, методологии, структуре системы управления персоналом и технологии управления персоналом.

Система управления человеческими ресурсами - это совокупность взаимосвязанных элементов, реализующих процесс управления персоналом организации. Центральным звеном системы управления персоналом является служба управления персоналом - подразделение организации, специализирующееся на реализации функций по управлению персоналом в организации.

Современные службы управления персоналом существенно отличаются от традиционных отделов кадров по своему функционалу, методологии, принципам, технологии функционирования и т. д.

Свойственный устаревшей системе управления персоналом отдел кадров осуществлял в основном деятельность по учету или кадровой работе.

В современных службах управления персоналом над учетными доминируют преимущественно управленческие виды деятельности: управление мотивацией, конфликтами, стрессами, развитием работников, нововведениями и пр. Для современного этапа характерно включение управления сотрудниками в общую стратегию организации.

Суть современного этапа управления персоналом составляют:

- отнесение функции управления человеческими ресурсами к высшему уровню руководства организацией;
- вовлечение управления человеческими ресурсами в определение стратегии и организационной структуры компании;
- участие всех руководителей различных уровней в реализации единой кадровой политики;
- интеграция деятельности кадровиков и руководителей, постоянное участие первых в качестве советников руководителей при решении вопросов, связанных с персоналом во всех подразделениях и на всех уровнях корпорации;
- системное, комплексное решение вопросов управления человеческим капиталом на основе единой кадровой концепции предприятия.

В последние годы все большее число отечественных организаций используют в своей практике международный опыт управления персоналом, который во многом обогащается российской спецификой. Этому способствует то, что многие отечественные научные, учебные и производственные организации активно занимаются обобщением и совершенствованием методологии и практики управления персоналом.

На слайде показаны в краткой форме важнейшие этапы процесса управления персоналом, сложившиеся в зарубежной практике. При определении круга задач по управлению персоналом зарубежные специалисты условно выделяют так называемые основные и дополнительные задачи.

К основным задачам относятся практически все показанные на слайде:

- 1) Планирование качественной потребности в персонале; выбор методов расчета количественной потребности в персонале; планирование количественной потребности в персонале;
- 2) Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации; разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале; отбор персонала, его деловая оценка;
- 3) Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения; управление конфликтами; использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия; использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени;
- 4) Правовое регулирование трудовых взаимоотношений; учет и статистика персонала; информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам; разработка кадровой политики;
- 5) Определение содержания и результатов труда на рабочих местах; производственная социализация; введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности; упорядочение рабочих мест; обеспечение безопасности труда; высвобождение персонала;
- 6) Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений; организация и проведение обучения;

К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения.

К таким задачам относятся: охрана труда и техника безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

Исходя из вышеперечисленных задач по этапам, можно сделать вывод, что важнейшей задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

По данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1-1,2% общей численности коллектива. Следует подчеркнуть, что роль и организационный статус службы управления персоналом в западных фирмах во многом определяются уровнем организационного, финансового развития потенциала организации и позицией ее руководства.

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы:

- выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления персоналом, в деятельности зарубежных фирм. Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей;
- широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;
- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения;
- интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых

подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом.

Следует отметить, что наличие указанных выше тенденций говорит о высоком уровне развития управления персоналом, общей культуры управления в деятельности зарубежных фирм.

Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общий мировой процесс.

При организации процесса управления персоналом, как и при организации любого процесса управления можно выделить функции, методы и принципы управления персоналом.

Функции управления персоналом организации включают в себя:

- кадровое планирование;
- наем, отбор и прием персонала;
- деловую оценку персонала при приеме, аттестации, подборе;
- профориентацию и трудовую адаптацию;
- мотивацию трудовой деятельности персонала;
- организацию труда и соблюдение этики деловых отношений;
- управление конфликтами и стрессами;
- обеспечение безопасности персонала;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обучение, повышение квалификации и переподготовку персонала;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- управление поведением персонала в организации;
- управление социальным развитием персонала;
- высвобождение персонала.

Методы управления персоналом - это способы и приемы воздействия на персонал для достижения целей организации.

1. По стадиям процесса управления можно выделить: планирование, организацию, учет, анализ, мотивацию, контроль.

2. По характеру управленческого воздействия на персонал выделяются: методы информирования, методы убеждения методы принуждения (основанные на угрозе)

3. По способам воздействия на человека можно выделить: административные, экономические, социально-психологические.

Принципы управления персоналом - это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

В специальной литературе по вопросам управления персоналом различают две группы принципов: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Принципы, определяющие требования к формированию системы управления персоналом:

- 1) экономичность - предполагает наиболее экономичную организацию системы управления персоналом;
- 2) перспективность - необходимо учитывать перспективы развития организации;
- 3) комплексность - необходимо учитывать воздействие на систему управления всех факторов;
- 4) простота - чем проще устроена система управления, тем лучше она работает;
- 5) научность - ориентация на современные достижения науки в сфере управления;
- 6) прозрачность - система должна строиться на единой концепции;
- 7) автономность - обеспечение оптимальной независимости структур;
- 8) согласованность - взаимодействие между вертикальными иерархическими звеньями должно быть согласованным;
- 9) устойчивость - наличие «локальных регуляторов», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение;
- 10) комфортность - максимум удобств для творческих процессов выработки, принятия и реализации решений человеком;

- 11) многоаспектность - управление персоналом может осуществляться по различным каналам;
- 12) прогрессивность - соответствие передовым зарубежным и отечественным аналогам.

Принципы, определяющие требования к развитию системы управления персоналом:

- 1) концентрация - аккумуляция работников отдельной структуры управления персоналом на реализации одной или нескольких задач;
- 2) специализация - формирование отдельных структур, специализирующихся на выполнении однородных функций;
- 3) гибкость - приспособляемость системы управления персоналом к изменению состояния объекта;
- 4) непрерывность - отсутствие перерывов в работе системы;
- 5) ритмичность - выполнение одинакового объема работ в равные временные сроки;
- 6) параллельность - одновременное выполнение отдельных управленческих решений.

В современных организациях управление человеческими ресурсами выделилось в отдельную систему, являющуюся частью общей системы управления организацией.

Служба управления персоналом является частью системы управления персоналом и представляет собой подразделение в организационной иерархии, осуществляющее управление сотрудниками в системе управления персоналом.

Также в настоящее время в различных организациях вместо традиционных отделов кадров все чаще создаются службы управления персоналом. Сейчас в службах управления персоналом реально функционирующих организаций выделяются целые функциональные группы, которых становится все больше и больше.

Структура функционала в отечественных и зарубежных службах управления персоналом зависит от многих факторов, важнейшими из которых являются размеры организации, уровень организационного, финансового, технико-экономического развития компании, сложность и степень автоматизации производственных процессов, основные и вспомогательные направления деятельности, степень реализации передовых технологий персонального менеджмента, обеспеченность кадрами служб управления персоналом и пр.

Как показывает опыт управления организациями при немногочисленном персонале и незначительной суммарной трудоемкости функций системы управления персоналом выполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению.

На малых предприятиях ряд функций по персоналу может быть передан другим подразделениям, не входящим в службу управления персоналом. Например, отдельные функции могут выполнять подразделения технического развития, подразделения по организации управления.

В крупных организациях при достаточно обособленных в пространственном и административном отношении функциональных сферах организации возможно наличие независимых служб управления персоналом в каждом крупном департаменте. Данная подсистема должна состоять из более мелких функциональных групп и подразделений:

- линейного руководства;
- планирования и маркетинга персонала;
- управления наймом и учетом персонала;
- управления трудовыми отношениями;
- обеспечения комфортных условий труда;
- управления развитием персонала;
- управления мотивацией поведения персонала;
- управления социальным развитием персонала;
- управления развитием организационной структуры, правового обеспечения, информационного обеспечения и пр.

В практической деятельности российских организаций внедрение такого обширного количества функций встречается нечасто, чем во многом и обусловлены значительные сложности по управлению трудовыми ресурсами в уже сформировавшихся в нашей стране условиях рыночной экономики.



## **Лекция 2. Руководитель как организатор системы управления персоналом государственной службы**

1. Роли, функции, характеристики, качества и авторитет руководителя.
2. Лидерство, стили руководства, влияние
3. Контролирующее поведение руководителя

### **1. Роли, функции, характеристики, качества и авторитет руководителя.**

**Руководитель** - это лицо, которое наделено полномочиями принимать решения.

Эффективность руководства во многом определяется соответствием индивидуальных черт руководителя тем ролям и функциям, которые он призван выполнять в организации.

В наиболее общей, интегрированной форме требования к руководителю отражаются в социальных ролях, предписанных ему организацией. В литературе по руководству персоналом выделяется разное количество таких ролей. Например, американский ученый В. Ансофф указывает четыре основные роли руководителя.

**Роль лидера.** В данном случае имеется в виду неформальный лидер, обладающий высоким авторитетом и способностью влиять на других людей. От использования лидерских качеств во многом зависит эффективность организации.

От лидерства на 30 - 35% зависит отдача персонала.

**Роль администратора.** Эта роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и координировать действия подчиненных, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений.

**Роль планировщика.** Главные задачи этой роли - оптимизация будущей деятельности организации посредством анализа тенденций изменений, как самой организации, так и окружающей ее среды; определение управленческих альтернатив и выбор наилучших из них, концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности организации. Планировщик должен иметь аналитический склад ума, быть методичным в работе и ориентироваться на будущее;

**Роль предпринимателя.** Выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готовым к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизируя его.

Основываясь на соответствующих разработках П.Шеттгена, Й. Хентце и др., Е.П. Голландера, можно выделить следующие функции руководителя:

Социальные роли руководителя детализируются и проявляются в его функциях:

- оценка ситуации, разработка, обоснование и постановка целей;
- определение и подготовка мероприятий по достижению целей;
- координация деятельности сотрудников в соответствии с общими целями;
- контроль за персоналом и соответствием результатов его деятельности поставленным задачам;
- организация деятельности сотрудников;
- интерактивное, контактное взаимодействие (коммуникация) - деловое общение с целью получения информации, консультирования, оказания помощи и т.п.;
- формирование системы стимулирования сотрудников и их мотивация;
- предотвращение и разрешение конфликтов;
- распространение специфических для организации ценностей и норм;
- забота о подчиненных и обеспечение их лояльности;
- формирование сплоченного коллектива и поддержание его дееспособности.

Как видно из приведенного перечня функций руководителя, они значительно различаются по своей сложности и объему деятельности и частично пересекаются. Рассмотрим основные характеристики руководителя.

Биологические и социально-экономические характеристики руководителя отличает преимущественно объективный, т.е. не зависимый от его сознания и психики, характер. Биологические и социально-экономические качества относятся к числу врожденных или передаваемых по наследству. В первую очередь это относится к таким демографическим параметрам, как пол и возраст, а в определенной степени и здоровью. Наиболее общей характеристикой руководителей, по которой они делятся на две явно неодинаковые по численности группы, является пол.

Традиционно исследования в области руководства персоналом ориентировались на мужчину-руководителя, считали это своего рода стандартом, поскольку именно мужчины во все времена явно доминировали среди руководителей, как в государственной службе, так и в бизнесе. В последние десятилетия особенности поведения женщин в организации, стали объектом ряда специальных исследований.

Для руководителей-женщин характерны большая «мягкость», «человечность», их превосходство в понимании личных проблем сотрудников, приверженность демократическому стилю руководства.

Однако большинство исследователей рассматривают их повышенную эмоциональность и личностную ориентацию в деловых отношениях как негативный фактор эффективного руководства.

Конечно, отмеченные особенности женщин-руководителей не следует рассматривать как неизбежные недостатки всех обладающих организационной властью представительниц слабого пола. История знает немало примеров, когда женщины-руководители отличались высокой степенью рационализма, хладнокровия, решительности и воли. (достаточно вспомнить пример «железной леди» - бывшего премьер-министра Великобритании Маргарет Тэтчер).

Однако уравнивание представительства женщин на руководящих постах нанесло бы ущерб производству, самим женщинам и человечеству в целом, поскольку женщины явно незаменимы в выполнении таких первостепенных для существования всего рода человеческого функций, как его воспроизводство, эмоциональное воспитание детей, создание здоровой полноценной семьи. Эти функции не менее важны для общества и граждан, чем женский менеджмент.

В целом же женщины, как и мужчины, вполне могут быть талантливыми, эффективными руководителями, находить в этого рода деятельности свое призвание и удовлетворенность.

Вторым важнейшим демографическим признаком, влияющим на эффективность руководства, является возраст.

Далеко не всегда можно однозначно ответить на вопрос об оптимальном возрасте для начала, расцвета и завершения деловой карьеры руководителя.

В практике менеджмента по существу считается общепринятым мнение, согласно которому уровень занимаемой должности коррелирует с возрастом, более высокие руководящие позиции требуют и более зрелого, до известных пределов, возраста.

В бизнесе также наблюдается закономерность занятия высоких постов людьми весьма зрелого возраста. Так, согласно материалам, собранным и обобщенным Т. Коно, средний возраст президентов крупных компаний в обрабатывающей промышленности в Японии - 63,5 года, в США - 59 лет.

Как молодой, так и пожилой возраст имеют свои достоинства и недостатки, влияющие на эффективность руководства. Главными достоинствами молодых руководителей обычно являются энергичность, высокая восприимчивость к инновациям и предприимчивость, крепкое здоровье и высокая работоспособность. В то же время они уступают своим старшим по возрасту коллегам в опытности, знаниях, особенно знаниях специфики организации, в хладнокровии, мудрости, умении отличать главное от второстепенного.

При решении практических кадровых проблем, а также вопросов возрастной регламентации руководящих должностей, необходимо учитывать, помимо индивидуальных качеств, особенности сферы деятельности.

На государственной службе и в бизнесе они реализуются по разному.

Влияние возраста на эффективность руководства опосредуется состоянием здоровья руководителя.

Здоровье - важный фактор эффективного руководства. При этом имеется в виду не только физическое, но и духовно-нравственное здоровье, характеризующее состояние человеческого духа: устойчивость основополагающих нравственных ценностей, психическую уравновешенность, стрессовая устойчивость и т.п.

Здоровье прямо влияет не только на возрастные параметры трудоспособности человека, продляет активный период жизни, но и является необходимым условием повседневной эффективной деятельности руководителя.

Образование занимает как бы промежуточное положение между объективными и субъективными, личностными характеристиками руководства, поскольку его получение зависит как от социально-экономического положения и богатства человека, так и от его индивидуальных способностей, в первую очередь от уровня интеллекта.

К преимущественно объективным факторам эффективного руководства относится социально-экономическое положение человека, его статус в обществе, полученное образование. Исследования однозначно подтверждают прямую зависимость занятия руководящих должностей от социального происхождения и статуса человека. Как заметил Ф.Е. Фидлер, «лучший способ стать президентом компании - родиться в семье, которая владеет компанией».

Это во многом связано с таким показателем социального статуса, как образование.

Личностные характеристики руководителя непосредственно связаны с его психикой, субъективными качествами, прирожденными, приобретенными или

развитыми способностями. Ведущее место среди них занимает интеллект, характеризующий умственные способности и развитие личности.

Исследования, проведенные в 60-х годах американским индустриальным психологом Е. Гизелли показали, что между уровнем интеллекта и эффективностью руководства нет прямой связи. Наиболее значительных результатов в менеджменте достигают люди не с самым высоким и не с самым низким уровнем интеллектуального развития, а со средними интеллектуальными способностями.

Как уже отмечалось, интеллектуальный уровень руководителя связан с рядом других его важнейших качеств. Основываясь на классификации Р.Л. Кричевского, а также на материалах других авторов, к наиболее важным личностным качествам эффективного руководителя (помимо интеллекта) можно отнести следующие:

- доминантность, т.е. стремление влиять на других людей. Эта черта прямо связана со стремлением к лидерству и мотивацией руководства;
- уверенность в себе;
- самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость.;
- креативность, или способность к творчеству. Руководитель должен уметь самостоятельно мыслить, замечать и поддерживать новое, искать более эффективные пути выполнения заданий, самосовершенствоваться;
- целенаправленность, стремление к достижению цели;
- предприимчивость, готовность к обоснованному риску;
- решительность, готовность брать на себя ответственность;
- надежность в отношениях с подчиненными, руководством и клиентами;
- общительность, умение работать с людьми;
- способность максимально использовать возможности сотрудников путем их правильной расстановки и мотивации.

К факторам успешной деятельности руководителя относятся:

- результативность и желание много работать для достижения намеченных целей;
- желание и способность нести ответственность за порученное задание и принимать рискованные решения;
- готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации;
- искусство принимать быстрые решения;

- способность сосредоточиваться на настоящем и будущем;
- способность видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее, и использовать их;
- творческий подход к своей работе;
- постоянное самосовершенствование и хорошая общая психическая и физическая форма;
- умение правильно использовать свое время;
- готовность к мотивированию себя и персонала и др.

Конечно, и это далеко не полный перечень качеств эффективного руководства - их значительно больше.

Прямая зависимость между отдельными чертами человека и занятием им руководящей должности подтверждается все же достаточно редко, это свидетельствует о том, что на их значимость существенно влияет ситуация.

Важное значение для руководителя имеет авторитет среди подчиненных.

В широком смысле под авторитетом личности понимается общепризнанное ее влияние на деятельность руководимого ею коллектива, основанное на знаниях, опыте. В узком смысле авторитет - одна из форм осуществления власти.

В авторитете руководителя можно дифференцировать две стороны: авторитет должностной и личный.

Должностной авторитет определяется должностным положением руководителя и закрепляется правами и обязанностями, определяемыми законами, служебными документами и т.д. Основы и сущность должностного авторитета достаточно понятны.

Личный авторитет руководителя складывается на основе его личных качеств, наиболее существенными из которых являются профессиональные, организаторские, деловые, волевые и нравственные качества.

## **2. Лидерство, стили руководства, влияние.**

Власть охватывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Важным механизмом реализации власти в группе является лидерство.

**Лидерство** - способность выдвинуть мотивирующую цель для группы и организации и эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения будущего в реальность. Поэтому для лидерства необходимо соответствие между целями лидера и тех, кто за ним следует.

Другими словами, лидерство - это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение определенных целей организации.

Теория лидерства пытается выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными и почему. Известно три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства:

- подход с позиции личных качеств;
- поведенческий подход;
- ситуационный подход.

*Подход с позиции личных качеств.* Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором личных качеств: это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Исследователями было отмечено, что в различных ситуациях эффективные руководители обнаруживали различные личные качества, то есть эффективность руководства имеет ситуационный характер.

*Поведенческий подход.* Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а, скорее, его манерой поведения по отношению к подчиненным. Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства, то есть того, как руководитель ведет себя со своими подчиненными.

**Стиль руководства** - это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными. Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается независимый от конкретных ситуаций образец его поведения. Стиль руководства характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем, постоянно проявляющееся в различных ситуациях.

Принято выделять три «классических» стиля руководства: *авторитарный, демократический и попустительский (нейтральный)*. Важнейшим общим основанием выделения этих стилей послужил характер принятия управленческих решений и отношение руководителя к подчиненным.

Авторитарному стилю присущи единоличное принятие руководителем всех решений, а также слабый интерес к работнику как личности. Руководитель управляет подчиненными в силу своей легитимной власти, вытекающей из иерархической организации предприятия. Он ожидает от подчиненных соответствующего повиновения.

В противоположность авторитарному стилю поведения демократический стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям.

Руководитель совместно с сотрудниками согласовывает цели организации и индивидуальные пожелания членов группы, распределяет работу.

Попустительскому стилю присущи стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также его абсолютно безучастное отношение к делам коллектива.

Руководитель, избравший такой стиль, обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пуская их работу на самотек. В крайнем выражении попустительский стиль означает отсутствие руководства, поскольку руководитель полностью устраняется от своей управленческой роли.

Определенный интерес представляет анализ влияния того или иного стиля руководства на производительность труда.

Согласно проведенным исследованиям, в авторитарно руководимых группах производительность немного выше, чем в демократических коллективах. Однако при отсутствии или смене руководства она падает, а нередко прерывается и сам трудовой процесс.

Демократический стиль имеет превосходство в трудовой мотивации, удовлетворенности трудом, качестве работы.

Попустительский стиль коррелирует с наиболее низкой производительностью и групповой идентификацией, часто сопровождается ростом фрустраций и агрессивности среди членов коллектива, ведет к его распаду. В группах обычно наблюдается низкая трудовая дисциплина, нередко появляются неформальные лидеры с негативным характером деятельности по отношению к целям организации.

Ни демократический, ни авторитарный стиль не имеют однозначных преимуществ в повышении производительности труда и не могут быть рекомендованы в качестве «единственно правильного», универсального стиля руководства.



Различные модификации авторитарного стиля руководства выражены в классификации, согласно которой они, в зависимости от особенностей взаимоотношений руководителя и подчиненных, делятся на *патриархальный*; *харизматический*; *автократический* и *бюрократический* стили руководства.

Патриархальный стиль руководства строится на основе представлений об организации как одной большой семье. Руководитель уподобляется отцу семейства, который заботится о своих подчиненных. Они же в ответ на «отеческую заботу», как ожидается, должны проявлять благодарность, верность и беспрекословное повиновение.

Харизматический стиль руководства основывается на вере в особые, уникальные качества руководителя. Данный стиль близок к патриархальному, однако авторитет харизматического руководителя более высок и имеет персональный («не семейный») характер.

Автократический стиль руководства менее распространен и проявляется в крупных организациях. Руководитель-автократ использует многочисленный руководящий иерархический аппарат, который, однако, не обладает автономией и выполняет лишь решения высшего руководителя.

Бюрократический стиль руководства характеризуется максимальной анонимностью и формализованностью отношений между начальником и подчиненными, минимизацией личной власти руководителя.

С авторитарным стилем руководства и его разновидностями соотносится кооперативный стиль.

При кооперативном стиле руководства производственная активность формируется в результате взаимодействия руководителя и подчиненных. Этот стиль может эффективно использоваться при решении задач творческого содержания.

Стили руководства могут быть эффективными стилями лишь при учете конкретной ситуации и, прежде всего используемой организацией техники руководства.

Главной целью руководителя является направление усилий коллектива на достижение общих целей при любых условиях. Она достигается с помощью власти и влияния, которые руководитель сумеет приобрести среди коллег и подчиненных.

В отличие от лидерства, власть концентрируется на том, как добиться подчинения вне зависимости от степени соответствия целей субъекта и объекта власти и правильности действий власти.

Власть базируется на влиянии руководителя на членов коллектива. Влияние - это поведение любого индивида, которое вносит изменения в мировосприятие другого человека. Инструменты влияния варьируются в большом диапазоне.

**Власть** - это способность субъекта влиять на объект в целях изменения его поведения. Власть может происходить из должности или из личности.

Власть должности происходит не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен.

**Личная власть** - это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основанная на близости его и их целей. Таким образом, личная власть происходит со стороны подчиненных, снизу. Источниками личной власти могут быть: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти.

**Власть подчиненных.** Подчиненные могут иметь власть над руководителем, так как последний зависит от них в отдельных вопросах. Это необходимость поиска и обработки для принятия решений сложной информации; неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя; влияние, которое может оказывать подчиненный на своих коллег; способности подчиненных выполнять задания с наилучшим результатом.

Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувство обездоленности и, отсюда, непокорности.

Итак, для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять - необходимо иметь основу власти.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п.

К принципам распределения власти можно отнести принципы централизации, децентрализации власти.

Согласно общепринятой классификации, власть может принимать следующие формы.

1. Власть, основанная на принуждении. В качестве основного инструмента использует влияние через страх.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Обещание вознаграждения - один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей.
3. Власть примера (эталонная власть). Характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. Власть примера позволяет руководителю влиять на подчиненных, как результат его привлекательности для них, как следствие его харизмы. **Харизма** - это власть, основанная на силе личных качеств и стиля руководителя.
4. Экспертная власть (власть эксперта). Под экспертной властью понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специальных знаний.
5. Законная (традиционная) власть. Исторически сложилось так, что традиция оказывается самым распространенным инструментом влияния. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг - подчиняться им.

### **3. Контролирующее поведение руководителя.**

Одним из ключевых аспектов управленческого цикла руководителя является контролирующее поведение руководителя, важными составляющими которого выступают: контроль организации исполнения и оценка конечных результатов.

Необходимость контроля обуславливается неопределенностью в изменениях внешней и внутренней среды организации и связанной с ней изменением условий, которые, в свою очередь, влияют как на способы достижения поставленных целей, так и на актуальность самих целей организации.

Неопределенность, нельзя полностью устранить, она определяется рядом факторов, основными из которых являются:

- неопределенность внешней среды;
- неопределенность, связанная с действием конкурента, взаимодействующих и обеспечивающих подразделений;
- неопределенность поведения людей.

С точки зрения контроля работы персонала именно последний фактор неопределенности является наиболее важным.

Планы, программы и другие управленческие решения разрабатываются и принимаются людьми, поэтому они несовершенны. Несовременны и те люди, которые реализуют эти управленческие решения.

Поведение сотрудника организации зачастую входит в противоречие с предъявляемыми к нему требованиями, инструкциями, уставами и другими нормативными актами. Поэтому, даже правильно сформулированное и своевременно отданное и доведенное до подчиненных распоряжение, выполняется зачастую совсем не так как предполагалось. Единственным выходом из ситуации неопределенности поведения людей является организация контроля поведения персонала.

При организации контроля поведения персонала необходимо учитывать следующие принципы контроля:

- индивидуализированности контроля;
- ориентированности на человеческий фактор;
- обратной связи.

Эффективный контроль поведения персонала организации предполагает осуществление определенных правил, некоторыми из них являются:

1. Подчиненные должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно достаточно полно и объективно оценивают эту деятельность. Если служащие видят, что установленные процедуры контроля необъективны, то они могут игнорировать их или даже сознательно нарушать.
2. Если подчиненный подвергает сомнению системы контроля, у него должна быть возможность открыто обсудить ее с руководителем.
3. При разработке мер контроля важно принимать во внимание мотивацию. Должна быть установлена четкая взаимосвязь между выполнением должностных обязанностей, поставленных задач и вознаграждением должностного лица. При этом задачи должны ставиться реальные, четко и ясно сформулированные.
4. Целесообразно избегать чрезмерного контроля, вызывающего раздражение, которое неизбежно при любой мелочной опеке.

В зависимости от степени организованности могут быть следующие взаимосвязанные состояния контроля:

- бесконтрольность;
- формальный контроль;

- реальный контроль;
- полный (тотальный) контроль.

В состоянии *бесконтрольности* субъект управления и контроля полностью теряет контроль над ситуацией, не может (или не хочет) воздействовать на ее ход. Связь с объектом контроля не утрачивается, но никаких корректирующих мер по управлению поведением персонала не вырабатывается и к персоналу не применяется. В результате должностные лица не выполняют или не полностью выполняют свои обязанности, запланированные цели не достигаются, резко возрастает число нарушений руководящих документов и других действующих правовых норм.

Антиподом состояния бесконтрольности является *полный (тотальный) контроль*, при котором даже мельчайшее изменение состояние организации, поведения ее членов находится под неусыпным вниманием руководителя. На это затрачивается такое количество энергии руководителя, такой потенциал организации, которые многократно превышают объективно необходимый уровень затрат для достижения поставленных целей. Со стороны персонала организации такой контроль вызывает раздражение. На практике наиболее частыми являются состояния формального и реального контроля.

*Формальный контроль* - это контроль, проводимый для соблюдения внешней формы. Он носит нерегулярный характер, основывается на недостоверных источниках, не в полной мере отражает реальные процессы. В отношении персонала организации формальный контроль не дает полного представления о результатах его деятельности, зачастую искажает истинную картину состояния дел в трудовом коллективе, может служить причиной необъективной оценки отдельных должностных лиц и конфликтных ситуаций.

*Реальный или действенный контроль* - это контроль, исходящий из учета подлинных условий действительности, основанный на фактах и соответствующий им, оказывающий нужное действие, имеющий силу воздействия. Такой контроль воспринимается как положительная, позитивная, конструктивная деятельность, способствует достижению запланированных целей, помогает делу. Персонал организации получает объективную оценку результатам своей деятельности, вырабатываются и реализуются корректирующие воздействия на поведение персонала, оценивается эффективность этих воздействий. Реальный контроль персонала решает следующие задачи:

- заранее обнаружить во внутренней или внешней среде организации факторы, которые могут оказать существенное влияние на поведение персонала организации и, подготовившись необходимым образом, своевременно на них отреагировать.
- своевременно обнаружить неизбежные в деятельности любой организации нарушения, изъяны, ошибки, промахи в работе с персоналом и оперативно принять необходимые меры для их устранения.
- результаты контроля служат основой оценки работы персонала организации за определенный период, эффективности и надежности системы управления ею.

### **Кейс «Подбор руководителя»**

Заведующий отделом информации Иван Подгорный известен, как строгий руководитель, всегда требующий выполнения правил и проводивший строгий контроль. Когда 2 года назад его назначили на эту должность возникло много разногласий. За 6 месяцев его руководства было уволено 9 инженеров и техников, некоторые сотрудники были переведены на другую работу.

Когда исполнительный директор Петр Силин стал взвешивать вопрос о переводе Подгорного, проблемы стали разрешаться. Подгорный воодушевил своих работников участвовать в проведении весенних проектов, требовал подчинения и одобрения своим решениям.

Подгорному удалось уменьшить затраты на персонал на 10% и все проекты были сданы в срок. Так как его считали серьезным руководителем, использующим эффективные методы, ему сделали выгодное предложение и через месяц он ушел в другую фирму.

Сначала Петр Силин хотел предложить повышение в должности кому-нибудь из работников отдела, но никто не был всерьез заинтересован стать руководителем. После 2-х недельного перерыва на его должность назначили Николая Демьянова. Демьянов считался способным руководителем, и хотя это не было повышением в должности, он считал, что может получить новый опыт в работе.

Николай Демьянов был сторонником целенаправленного планирования работ. Он считал, что главное определить цель для решения каких-либо задач, а вопрос о средствах и методах их достижения должны решать подчиненные. Но он не отказывал в помощи при решении проблем, связанных с работой.

Через месяц стало ясно, что дела в отделе с новым руководителем идут плохо. Несколько проектов не были исполнены к сроку, в других не был достигнут желаемый результат. Беседуя с работниками, директор узнал, что по их мнению Николай Демьянов действовал не так, как необходимо руководителю. Он не давал конкретных указаний для достижения цели. И персонал не имея конкретного плана работ считал, что Демьянов не способен руководить, даже если бы имел желание.

**Вопросы:**

1. Что же произошло и почему?
2. Дайте характеристику стилей руководства Подгорного и Демьянова, определите различия.
3. Какой совет дать в такой ситуации Петру Силину?

### **Лекция 3. Руководитель как организатор системы управления персоналом государственной службы**

1. Структура власти руководителя
2. Ресурсы и виды власти
3. Авторитет руководителя – как элемент управления

#### **1. Структура власти руководителя**

Конституирующим началом руководства персоналом является власть.

**Власть** – это отношения между партнерами (индивидуальными и коллективными), агентами, при котором один из них оказывает определяющее влияние на второго

Власть как отношение между людьми имеет определенную структуру. Ее основными компонентами являются: субъект, объект, средства (ресурсы), основания и механизм. Кроме того, важными характеристиками власти являются ее сфера (радиус) распространения, величина (сила), объем (количество полномочий) и временная продолжительность, затраты (материальные и психические), связанные с обеспечением подчинения и преодоления сопротивления, техника, т.е. способы и процедуры реализации власти, а также противодействующие влияния и поведенческие альтернативы (возможности неисполнения распоряжений).

Субъект (актор) воплощает активное, направляющее начало власти. Им выступает руководитель. Для возникновения властных отношений необходимо, чтобы субъект обладал рядом качеств, прежде всего, таких, как желание властвовать, воля к власти, проявляющаяся в распоряжениях или приказах, а также качествами, которые уже рассматривались применительно к лидерству: готовность брать на себя ответственность, принимать решение, компетентность и др.

Объект власти – исполнитель руководящих указаний, распоряжений. Власть - всегда двусторонне взаимодействие ее субъекта и объекта с доминированием воли руководителя. Она невозможна без подчинения объекта.

Отношения объекта к субъекту властвования могут быть самыми разными – от ожесточенного сопротивления (в этом случае власть исчезает) и добровольного, воспринимаемого с радостью повиновения.

Преобладание в организации людей, преследующих лишь свои индивидуальные цели, привыкшие беспрекословно повиноваться и не способных к самоконтролю, во



многим определяет авторитарный характер власти и соответствующие стили руководства.

Силу власти в организации можно выразить следующей формулой («формулой власти»):

$$B=f(X,Y,Z)$$

где,  $B$  - власть;  $f$  – функциональная зависимость;  $X$  – количество причин;  $Y$  – их направленность,  $Z$  – сила действия каждой причины<sup>1</sup>.

Выполнение (или невыполнение) распоряжений руководителя зависит не только от его авторитета и ресурсов, но и от наличия и силы противодействующих факторов, которые необходимо учитывать в руководящей работе.

## **2. Ресурсы и виды власти**

Важнейшей социальной причиной подчинения одних людей другим является наличие у руководителя ресурсов власти – средства, использование которых обеспечивает влияние субъекта на объект власти. Ресурсы могут применяться для поощрения, наказания или убеждения. В процессе их реализации руководителем они могут трансформироваться во власть, которая представляет собой способность превращать определенные ресурсы в устойчивое влияние в рамках системы взаимосвязанных агентов.

Существуют несколько классификаций ресурсов. Так согласно А. Этциони, они делятся на: *утилитарные, принудительные и нормативные.*

Утилитарные ресурсы – это материальные (прежде всего зарплата и премия) и другие социальные блага, связанные с повседневными интересами людей.

В качестве принудительных ресурсов обычно выступают меры административного наказания, используемые в тех случаях, когда не срабатывают утилитарные ресурсы, например, возможность судебного преследования участников забастовки, не боящихся экономических санкций.

Нормативные ресурсы включают средства воздействия на внутренний мир, ценностные ориентации и нормы поведения человека. Они призваны убедить подчиненных в общности интересов руководителя исполнителей, обеспечить одобрение действий субъекта власти, принятие его требований.

---

<sup>1</sup> Пугачев В.П. Руководство персоналом. – М.: Аспект-Пресс, 2006, с.127

Достаточно распространенной классификацией ресурсов, широко используемой для характеристики влияния руководителя и видов его власти, является деление их – в соответствии с важнейшими сферами жизнедеятельности на:

- экономические (деньги);
- социальные (повышение или понижение социального статуса или должности работника, а также социальные блага);
- информационные (знания и информация);
- административно-принудительные (силовые – средства физического воздействия, а также права, дающие возможность увольнения работников или изменения места его работы).

Обладание ресурсами и их количество (объем) прямо связаны с руководящими должностями и обычно возрастают с повышением ранга руководителя.

Специфическим отражением подчиненными (объектом власти) ресурсов, которыми обладает руководитель, а также его личных качеств выступают основания власти. Они раскрывают мотивы подчинения и непосредственно связаны с соответствующими видами власти. Выделяют следующие виды власти в организации:

1. *Вознаграждение.* Мотивом подчинения в этом случае является удовлетворение разнообразных потребностей и интересов сотрудников. Данный вид обладает максимальной эффективностью в том случае, если награда воспринимается как заслуженная и справедливая.
2. *Наказание.* Власть через наказание основана на страхе перед санкциями. В практике руководства наказание лучше использовать в комплексе с вознаграждением, показывая противоположность последствий хорошей и плохой работы.
3. *Деловой авторитет руководителя.* Власть, основанная на деловом авторитете, т.е. экспертная власть, означает, что руководитель, по мнению сотрудников, обладает компетентностью, знаниями, опытом и умением, необходимым для решения определенных задач в условиях отсутствия таких способностей у других членов группы.
4. *Информация.* Власть основанная на контроле за знаниями, информацией и средствами их распространения, а также манипулирование – т.е. управление сознанием и поведением людей вопреки их актуальным интересам, а нередко и воле, путем использования специальных методов обмана.

5. *Легитимизация.* Власть через легитимизацию основывается на должностном авторитете, признании норм и ценностей данной организации, а также права руководителей приказывать и обязанности нижестоящих в должностной иерархии сотрудников подчиняться.
6. *Убеждение.* Подчинение по убеждению связано с мотивационным воздействием достаточно глубоких слоев сознания: менталитета, ценностей и установок.
7. *Идентификация.* Нередко вырастает из власти, основанной на интересах (интересы лежат только в основе власти через вознаграждение и наказание), убежденности и авторитете. Это преимущественно эмоциональная связь субъекта и объекта власти. Проявляется в чувстве единства, стремлении сотрудников понравиться руководителю, брать с него пример, копировать поведение.
8. *Привычка к подчинению.* Привычка – надежный фактор стабильности власти до тех пор, пока она не приходит в противоречие с новыми требованиями. Власть, основанная лишь на привычке к повиновению, быстро разрушается, как только люди замечают, что власть себя изжила и руководитель недостойн повиновения.
9. *Организационная экология* – власть через изменение рабочей среды. Ее суть в сознательном формировании руководителем условий труда и организации рабочего места сотрудника с целью исключить нежелательные формы его поведения, а также повлиять на него в целом.

Рассмотренные виды власти тесно взаимосвязаны, а некоторые даже частично совпадают. Их знание помогает руководителю выбрать оптимальные из них для конкретной ситуации и точно наметить варианты их использования.

### **3. Авторитет руководителя – как элемент управления**

Эффективность руководящей деятельности во многом зависит от авторитета руководителя. Мнение о том, что с получением определенного поста руководитель автоматически приобретает авторитет, ошибочно.

**Авторитет** - это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми. Для того чтобы авторитет должности

руководителя сочетался с авторитетом его личности, он должен объединить в себе лидерские и руководящие функции.

Власть руководителя прямо связана с его авторитетом. Он формируется на базе общей заинтересованности объекта и субъекта власти и убежденности подчиненных в особых способностях руководителя.

Авторитет может быть *истинным*, когда руководитель действительно обладает теми качествами, которыми его наделяют подчиненные, и ложными, сформированными на заблуждениях относительно личности руководителя. В зависимости от лежащих в его основе качеств авторитет бывает *научным* (качество учености), *деловым* (компетентность, навыки, опыт), *моральным* (высокие нравственные качества), *религиозными* (святость), *статусным* (уважение к должности) и т.п.

Авторитет подразделяется на следующие виды:

1. *должностной*, или формальный, базирующийся на организационных нормах и структурах, уважении к руководящим инстанциям, признании права их представителей командовать, убежденности в необходимости поддержать порядок и подчиняться руководству.
2. *деловой*, предполагающий высокую профессиональную компетентность руководителя, его способность лучше других решать организационные задачи и добиваться успеха.
3. *личный (персональный)*, формирующийся на основе высоко ценимых индивидуальных качеств, не связанных с должностными обязанностями. Это такие качества, как порядочность в общении, забота о людях, ум, коммуникабельность, скромность образа жизни и иные способности.

Ведущее место среди указанных видов авторитета руководителя занимает деловой авторитет. Именно он непосредственно связан с эффективной реализацией целей организации и ее сотрудников.

Иногда авторитет и власть трактуют как противоположные понятия, поскольку в случае авторитета подчинение полностью зависит не от возможностей принуждения, а от согласия сотрудников.

Однако противопоставление власти и авторитета едва ли правомерно, так как согласие подчиняться присуще и большинству других проявлений власти, например, в случае повиновения в силу общности интересов или при убежденности сотрудников в необходимости выполнять указания руководства.

Исходя из этого, авторитет целесообразно трактовать как разновидность (а точнее основание) власти, главная особенность которого состоит в том, что мотивация подчинения основывается не столько на вере в обладание руководителем значимыми для подчиненных внешними ресурсами или средствами и в его способность применить их, сколько на вере самого руководителя и его личностную зависимость для подчиненных.

Принципиально различий между авторитетом и другими разновидностями позитивной, основанной на вознаграждении власти нет, а есть лишь различия в степени доверия к руководителю и акцентах в восприятии вознаграждения.

## **Лекция 4. Особенности управления организационными конфликтами**

1. Сущность и типы конфликта
2. Виды организационных конфликтов
3. Урегулирование конфликтов

### **1. Сущность и типы конфликта**

Конфликтом принято называть трудноразрешимое противоречие. Обычно с конфликтом ассоциируются угрозы, враждебность, непонимание, попытка доказать свою правоту, обиды. В основном конфликт рассматривается как явление негативное и нежелательное, которого следует избегать. Так считали представители различных школ управления, в том числе и сторонники школы человеческих отношений, которые полагали, что конфликт - это признак неэффективной деятельности фирмы и плохого управления.

Однако некоторые современные теоретики и практики управления считают, что конфликты возможны даже в самой эффективной организации, при самом безукоризненном управлении. Более того, по их мнению, конфликты имеют даже определенное позитивное значение, так как привлекают внимание к проблемам, которых ранее не замечали, а также могут иметь функциональные последствия для организации при эффективном управлении ими.

В современном обществе роль конфликтов так велика, что во второй половине XX в. выделилась специальная наука - конфликтология, базирующаяся на достижениях философии, психологии и , социологии.

Многочисленные конфликты, происходящие в организациях, в зависимости от их характера подразделяются на две крупные группы: объективные и субъективные.

В основе объективного конфликта лежит реальная проблема. Причинами объективных конфликтов могут быть распределение ре-сов, несправедливое вознаграждение, неудовлетворительные коммуникации и т.п. В субъективном конфликте объект конфликта отсутствует, что затрудняет его разрешение. Субъективные конфликты могут быть вызваны разными представлениями о целях и ценностях, ложными психологическими установками и др. Существует четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

*Внутриличностный конфликт.* Обычно это ролевой конфликт. Например, руководитель получает от вышестоящих начальников взаимоисключающие задания:

один заместитель директора магазина требует от заведующего секцией реализовать данный товар, а другой — передать его в другую секцию. Внутриличностный конфликт связан обычно с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе, стрессами.

*Межличностный конфликт.* Это один из самых распространенных конфликтов. Он возникает обычно между людьми с разными чертами характера, разными взглядами и ценностями. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

По мнению новосибирских ученых Ф. Бородкина и Н. Коряка, применительно к межличностным конфликтам существует шесть типов «конфликтных» личностей, которые сознательно или случайно провоцируют столкновение окружающих. Это демонстративные, ригидные, неуправляемые, сверхточные, целенаправленно конфликтные и бесконфликтные личности. Демонстративные личности, стремясь быть в центре внимания, часто становятся инициаторами споров, которые ведут с излишней эмоциональностью. Ригидные личности отличаются завышенной самооценкой, некритически относятся к своим поступкам, болезненно обидчивы. Неуправляемые личности излишне импульсивны и непредсказуемы в своем поведении. Сверхточные люди характеризуются, как правило, мелочностью, излишней требовательностью, мнительностью и подозрительностью. Целенаправленно конфликтные люди используют конфликт в качестве средства для достижения собственных целей. Они часто манипулируют окружающими в своих интересах. Бесконфликтные личности отличаются стремлением всем угодить и часто создают при этом новые конфликты.

Конфликт между личностью и группой. Этот конфликт возникает, как правило, когда личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы.

Например, обсуждая возможность увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены, а кто-то будет утверждать, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов.

Межгрупповой конфликт. Это, как правило, конфликт между подразделениями организации.

Например, отдел сбыта, ориентированный на покупателей, требует улучшения качества продукции путем увеличения затрат на производство, а производственный отдел предприятия, заботясь о соотношении затрат и эффективности, считает невозможным увеличение затрат. Причинами межгрупповых конфликтов в

организациях часто бывают стремление подчинить, различие исходных позиций, различия в групповой идентификации.

Под стремлением подчинить обычно понимают попытки подразделения (формальной группы) расширить сферу своих полномочий. Рост подразделения сопровождается увеличением количества должностей, а следовательно, повышаются шансы продвижения по службе. Такие подразделения рассматривают будущее с позиции максимального достижения своих целей и стремятся получить максимально полный набор средств для достижения этих целей, включая дополнительные фонды и власть. При этом, как правило, не учитываются интересы других подразделений и не принимаются во внимание другие цели, которые могли бы быть достигнуты, если бы дефицитные ресурсы организации были направлены в другие подразделения.

Нередко взаимодействующие группы вступают в конфликт потому, что находятся на разных исходных позициях, определяемых разными жизненными ценностями или трудностями в общении из-за разницы в образовании, следовательно, во взглядах, лексике и т.п.

Например, такие конфликты могут возникать между оперативными подразделениями, с одной стороны, и кадровой службой, занимающейся штатным расписанием, с другой стороны.

Помимо различия исходных позиций, причиной межгруппового конфликта может стать различие в групповой идентификации, так как каждая группа склонна считать свои функции более важными для организации, чем функции других групп. При этом работники склонны идентифицировать себя со своими подразделениями.

## **2. Виды организационных конфликтов**

**Производственные конфликты** - это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива.

Эти конфликты существуют на всех уровнях.

Можно выделить следующие типы конфликтов:

- 1) конфликты внутри малых производственных групп (внутригрупповые конфликты): конфликт между рядовыми работниками, конфликт между руководителями и работниками, конфликт между работниками различной квалификации, возраста;
- 2) конфликты между малыми производственными группами (межгрупповые конфликты): конфликт между руководителями малых групп, конфликт



между работниками разной социально-профессиональной принадлежности;

3) конфликты между производственными группами и административно-управленческим аппаратом;

4) конфликты между совладельцами организаций (предприятий).

Это самый распространенный тип конфликтов. Они возникают в малых группах (бригадах, звеньях, отделах) между людьми, осуществляющими совместную деятельность. Для них характерны общие интересы и цели, внутренняя расчлененность функций и ролей; они находятся в непосредственных взаимосвязях и взаимоотношениях.

*Внутригрупповые конфликты*, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы.

Конфликт между рядовыми работниками, например сотрудниками одного отдела, занимающими одинаковые должности, но стремящимися к продвижению по службе и получению более высокой зарплаты. Так, сотрудники отдела, конкурирующие между собой, стараются произвести благоприятное впечатление на своего начальника. Внешне отношения между ними выглядят как бы благопристойно, но в глубине души каждый готов нанести другому «смертельный» удар. Борьба между ними происходит весьма завуалировано, используются при этом разные приемы: тонкие намеки; стремление в глазах окружающих создать о себе впечатление способного и ответственного работника; месть; проявление враждебности. Основанием для возникновения конфликтов является несовместимость интересов.

Можно выделить конфликты, возникающие как реакция на препятствия в достижении личных целей работников в рамках совместной трудовой деятельности, например, из-за распределения производственных заданий (выгодных - невыгодных), недовольства графиком отпусков, начисления премий и т.д.

Как правило, когда речь идет о какой-либо группе, то подразумевается наличие в ней определенных правил поведения, норм общения и т.д. Каждый член группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм расценивается как негативное, возникает конфликт из-за восприятия поведения членов группы как не соответствующего принятым в коллективе нормам. Так, при работе на один наряд зарплата каждого зависит от успешной работы всех. Нарушение же одним работником дисциплины труда может привести к лишению премии всех остальных участников трудовой деятельности и вызвать конфликт.

Различия в психологических особенностях работников увеличивают вероятность возникновения конфликтов. Есть люди, которые из-за кардинальных различий в характере, взглядах, манере поведения не в состоянии ладить друг с другом. Они проявляют агрессивность, враждебность, готовы оспаривать буквально каждое слово и не хотят выслушивать мнение других. Они обычно характеризуются низким уровнем самоуважения и компенсируют это показной самоуверенностью, стремлением продемонстрировать свою власть над другими и вступают в бесцельные конфликты по пустякам.

В условиях перехода к рынку и частного предпринимательства, экономического и социального кризиса значение приобретают трудовые конфликты как разновидность социального конфликта.

*Трудовые конфликты* - это столкновение интересов мнений, оценок между представителями различных групп по поводу трудовых отношений условий, содержания, организации труда и его оплаты.

Трудовой конфликт в организации рассматривается как:

- 1) прямой вызов внутреннему порядку и стабильности трудового коллектива, позволяющий выявить интересы, разногласия, взаимные претензии и проблемы;
- 2) способ регулирования взаимоотношений, налаживания оптимального порядка в организации производства и трудовых отношений;
- 3) необходимый этап в развитии трудового коллектива.

В нашей стране значимость трудового конфликта резко увеличивается, поскольку происходят не только становление рыночной экономики, но и существенная трансформация социально-трудовых отношений. С отказом государства от своего монопольного положения в отношениях собственности в сфере управления трудом и производством произошла ощутимая поляризация участников трудовых отношений на собственников-работодателей и наемных работников - собственников своей рабочей силы. Они имеют во многом не совпадающие, а подчас и противоречивые интересы, что нередко приводит к трудовым конфликтам (спорам) между ними.

В зависимости от того, кто участвует в противостоянии и противоборстве, трудовые конфликты делятся на индивидуальные и коллективные. В индивидуальном трудовом конфликте участвуют, с одной стороны, конкретный наемный работник, а с другой - работодатель. В коллективном трудовом конфликте выступает коллектив

наемных работников (как единая организационная структура) и противостоящий ему работодатель (в лице представительных органов этой структуры).

Основное отличие индивидуальных трудовых конфликтов от коллективных состоит не только в участниках возникшего противостояния, но и в предмете и процедуре их разрешения.

Предметом индивидуального трудового конфликта является индивидуальное право на труд и соответствующие условия его реализации, которыми обладает конкретная личность в сфере трудовых отношений. Наличие отношений по поводу труда и его реализации и тесно связанных с ними правовых отношений является определяющим фактором констатации индивидуального трудового конфликта. Если заключается договор (контракт) на выполнение той или иной работы или услуги с лицом, не числящимся в штате организации и не состоящим в постоянных связях и трудовых отношениях с работодателем (или его представителями), то нарушение такого контракта, исходящее от любой стороны, не обуславливает возникновения трудового конфликта, поскольку возникающие при этом споры разрешаются в рамках гражданско-правовых отношений. Поэтому к индивидуальному трудовому конфликту могут быть отнесены не все споры, возникающие между работником и работодателем, а лишь те, которые имеют своим источником постоянные трудовые связи и отношения, или те, которые возникают при заключении трудового контракта на определенный срок, но с зачислением наемного работника в кадровый состав (штат) предприятия, организации.

Индивидуальные трудовые конфликты связаны прежде всего в связи с такими обстоятельствами, как:

- перевод работника на другую работу без его согласия;
- увольнение работника с постоянной работы без его согласия;
- задержка или невыплата заработной платы;
- не предоставление отпуска или сокращение его срока
- наложение дисциплинарного взыскания;
- привлечение к сверхурочным работам
- работа в выходные (праздничные) дни;
- возмещение материального ущерба, нанесенного действиями наемного работника, и т.д.

Индивидуальные трудовые конфликты бывают двух видов:

1) Трудовые конфликты (споры) возникающие между работником и администрацией предприятия, учреждения, организации по вопросам установления новых или изменения существующих условий труда, еще не урегулированные трудовым законодательством или другими нормативными актами о труде.

Эти споры называют спорами неискового характера. Они разрешаются администрацией предприятия, фирмы и соответствующим профсоюзным органом в пределах предоставленных им прав;

2) Трудовые конфликты, возникающие между субъектами трудовых отношений (работником и работодателем в лице администрации предприятия) по вопросам применения уже действующих законодательных и иных нормативных актов о труде, а также по условиям трудового договора (контракта). Это споры искового порядка. Для этого вида трудовых конфликтов установлен особый порядок их разрешения: они рассматриваются в комиссиях по трудовым спорам и в районных (городских) судах.

Любой индивидуальный трудовой конфликт имеет свое начало. Юридические действия, т.е. появление приказа администрации предприятия, ущемляющего интересы и права работника, или поступок (действие) работника, наносящий ущерб интересам работодателя, создает лишь конфликтную ситуацию. Это еще не трудовой конфликт. Для того чтобы он возник (начался), необходимы контрдействия другой стороны (работника), направленные на защиту своих прав и интересов. Таким контрдействием считается обращение работника в комиссию по трудовым спорам, которая избирается общим собранием (конференцией) трудового коллектива предприятия, учреждения, организации.

*Инновационные конфликты.* В условиях рыночной экономики на уровне организации (предприятия) происходит радикальная перестройка. Обладая экономической самостоятельностью, отвечая полностью за результаты своей хозяйственной деятельности, организации стремятся использовать различные факторы, которые обеспечили бы им высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость.

Руководители организаций, главные специалисты и работники стремятся к обновлению производства, к разработке и внедрению нововведений в различных подсистемах своих организаций - производственной (технической), экономической,

социальной. В этих сферах инновации или нововведения приобретают экономическую значимость. Они направлены на создание условий для эффективной работы, позволяют увеличить спрос и предложение на выпускаемую продукцию, наращивать прибыль.

Члены трудового коллектива, участвующие в инновационной деятельности, должны:

- обладать достаточно высокой квалификацией и нестандартным творческим мышлением;
- быть способными и стремиться к самообучению в процессе своей деятельности и использовать опыт других;
- активно участвовать в инновационном процессе, быть готовыми к риску;
- уметь находить и реализовывать нестандартные решения;
- обладать высокой внутренней культурой, быть коммуникабельными.

Социальная база инновационных процессов - разные группы работников, имеющих разное статусное положение и возможности, которыми они располагают для реализации своих целей. Можно выделить следующие группы работников:

- «независимые новаторы» - ученые, инженеры, рабочие, сделавшие какое-то открытие или изобретение, не способствующее профилю организации, в которой они работают. Например, рабочий создаст станок, чтобы ставить заклепки на джинсах, но в таком новшестве не заинтересована его организация;
- «новаторы по должности» - специалисты и руководители предприятий, которым вменяется в должностные обязанности внедрение достижений науки и передового опыта;
- «новаторы по духу» - это те, кто более ориентирован на высокую самостоятельность, активность в сфере обновления производства.

Инновационная деятельность, как правило, является коллективной, она требует участия многих людей, входящих в различные профессионально-должностные группы. И чем большее число людей повлечено в инновационный процесс, чем интенсивнее он протекает, тем больше возможностей для возникновения конфликтных ситуаций, которые порождаются трудностями, сопровождающими большинство нововведений. К числу основных причин, вызывающих инновационный конфликт, можно отнести:

- 1) пассивность работников, не заинтересованных в инновациях кадров. Это вызвано тем, что многие работники опасаются сокращения зарплаты, прибавления работы во время внедрения, боятся не справиться с новыми

- обязанностями, не имеют материального и морального поощрения во время внедрения. Другими словами, работники опасаются ухудшения (в результате нововведений) своего социально-экономического положения;
- 2) дефицит материально-технических ресурсов. Иногда в организациях имеются ресурсы более низкого качества, чем требуется. Иногда их приходится добывать на стороне или необходимые оборудование, инструменты не выпускаются отечественной промышленностью;
  - 3) ухудшение взаимоотношений руководителей и главных специалистов организации с руководителями и специалистами подразделений;
  - 4) необходимость перестраивать свою работу руководителям и главным специалистам.

Проблема трудоустройства и переобучения становится все более актуальной не только для руководителей, но и для рядовых членов трудового коллектива.

Преодоление этих и других трудностей, более рациональный подход к инновационному процессу позволит снизить конфликтность в организациях.

### **3. Урегулирование конфликтов**

Предупреждение конфликта предполагает умение управлять процессом разрешения конфликтной ситуации до перерастания ее в открытое противоборство. *Управление конфликтом* - это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению.

Как сфера управленческой деятельности управление конфликтом имеет следующие различные стадии:

- восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- исследование конфликта и поиск его причин;
- поиск путей разрешения конфликта;
- осуществление организационных мер.

1) Конфликт в организации практически всегда виден, так как имеет определенные и внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности; ухудшение производственных и финансовых показателей; изменение взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др.

Следует учитывать, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватны, иначе могут возникнуть псевдо конфликты (реально не

существующие конфликты); переоценка или недооценка значимости конфликта; не восприятие, игнорирование существующего конфликта.

2) Исследование конфликта и поиск его причин - это следующая важная стадия управления конфликтом в организации. Любым практическим действиям предшествует анализ конфликтной ситуации, который предполагает:

- выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых «болевых точек» в организации и своевременное проведение работы по их устранению;
- выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо цели могут быть непротиворечивыми, но истолковываться по-разному). Здесь важно выделить характеры, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей;
- оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;
- поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

3) Поиск путей разрешения конфликта предполагает:

- полное прекращение конфронтации - взаимное примирение сторон;
- достижение компромисса - частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки. Такой исход приводит к взаимному выигрышу;
- разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе: путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта;
- механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации). Такой исход неизбежен, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно. Но при разрешении конфликта важно не допускать экстремальных ситуаций.

Современная конфликтология выделяет два основных типа разрешения конфликтов в организациях.

*Авторитарный* тип - разрешение конфликта через применение властных полномочий. Его основные черты:

- руководитель видит и слышит только себя. Считает, что сотрудники обязаны только подчиняться ему. Сомнения в правильности его решений недопустимы;
- руководитель считает, что должен «победить» любой ценой;
- конфликты рассматриваются как человеческие слабости;
- управление конфликтной ситуацией происходит в интересах организации; в сомнительных случаях должны «лететь головы».

При таком типе разрешения конфликта используются:

- 1) методы убеждения и внушения. Они практически неотделимы. Руководитель пытается использовать свое руководящее положение, авторитет, права и через диктат своей воли воздействовать на создание, деятельность конфликтующих сторон силой логики, факторов, примера;
- 2) один из приемов сближения конфликтующих сторон - попытка согласовать непримиримые интересы, позволяет добиться взаимоприемлемого уравновешенного разговора, снятия напряженности во взаимоотношениях;
- 3) метод «игры», когда одна из сторон стремится привлечь на свою сторону, например, руководство организации, а другая сторона - профсоюзы. Еще Р. Дарендорф отмечал, что успешное разрешение конфликта предполагает наличие определенных «правил игры» и ряда определенных условий. «Правила игры» - это такие действенные способы, с помощью которых противостоящие стороны в современных условиях могут разрешать свои противоречия: переговоры, посредничество, арбитраж, управленческое консультирование.

Основное преимущество авторитарного типа разрешения конфликта в том, что, как считают руководители, при его использовании экономится время. Однако его главный недостаток в том, что конфликт при этом не разрешен, внешне задушен и возможен его возврат.

*Партнерский* тип - разрешение конфликта через применение конструктивных способов.

Его основные черты:



- конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. Чтобы аргументы руководителя организации были приняты или хотя бы выслушаны, руководителю необходимо вызвать к себе доверие, устранить негативные чувства, соблюдать этикет, корректность в обращении;
- восприятие аргументов противной стороны;
- готовность к компромиссу, взаимный поиск решений, выработка взаимоприемлемых альтернатив;
- стремление совместить личностный и организационный факторы;
- восприятие как нормальный фактор деятельности.

Партнерский тип разрешения конфликта имеет свои преимущества. Он ближе к реальному решению проблемы, позволяет найти объединяющие факторы, т.е. удовлетворить (может быть, не всегда полно) интересы сторон.

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов, переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того, чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

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

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько стадий на некоторых из них переговоры могут быть не восприняты, так как еще рано или уже поздно, и возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события. Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

*первичные группы* - затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров, *вторичные группы* - затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до

определенного времени. Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько этапов:

- предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
- поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
- завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель и возможные результаты участия в переговорах:

- в чем состоит основная цель проведения переговоров;
- какие есть в распоряжении варианты. Реально переговоры проводятся для достижения результатов для участников между наиболее желательными и допустимыми;
- если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон;
- в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне.

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры; какая атмосфера ожидается; важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом.

Опытные переговорщики считают: от правильно организованной данной стадии на 50% зависит успех всей деятельности.

Вторая стадия переговоров – первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете, определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше для себя места.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника, то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все возможное, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

Здесь возможны различные тактики начала переговоров:

- проявление агрессивности для оказания давления на оппонента в виде наступательной позиции, попытка подавления оппонента;
- для достижения взаимовыгодного компромисса можно использовать: маленькие уступки, установление предельных сроков;
- для достижения небольшого доминирования возможно предоставление новых фактов; использование манипуляций;
- установление позитивных личных отношений: создание непринужденной дружеской атмосферы; содействие неформальным обсуждениям; проявление заинтересованности в успешном завершении переговоров; демонстрация взаимозависимости; стремление не потерять «своего лица»;
- для достижения процедурной легкости: поиск новой информации; совместный поиск альтернативных решений.

Третий этап переговоров состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе. На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение отразится на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных вариантов. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на противоположную сторону, попытка оказать давление на посредника, захват инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников - соблюдение равновесия или небольшое доминирование.

Задача посредника на данном этапе – увидеть и привести в действие возможные комбинации из интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В

случае ли переговоры начинают носить резкий характер, задевающий одну из сторон, посредник должен найти выход из создавшегося положения.

Четвертый этап - завершение переговоров или из тупика.

К этому этапу уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти все дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Посредник, используя данную ему власть, урегулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу.

#### **Если вы руководитель:**

- первое замечание делается наедине, что позволяет выяснить причины, которые могут быть устранены без участия остальных работников, чтобы не задеть самолюбие;
- необходимо стремиться понять точку зрения оппонента, не отвергая ее сразу и резко;
- ошибку и неверный шаг следует признавать быстро и решительно.

Конфликты в организации могут возникать, если руководитель и подчиненные по-разному, с разных позиций понимают стоящие перед ними задачи. Так, суть возникшего конфликта между руководителем и работниками конструкторского бюро состояла в следующем: перед внедрением в производство важно провести стендовые испытания всех агрегатов, но сроки определены весьма сжатые. Руководитель принял решение провести испытание только самых важных узлов, а работники конструкторского бюро выразили недовольство. Такая ситуация возникла потому, что подчиненные не были знакомы со всеми условиями, требованиями, которые должен и мог учитывать руководитель.

Среди наиболее распространенных факторов, вызывающих обострение между руководителем и подчиненными, можно выделить следующие:

- взаимная неприязнь сторон;
- нарушение единства общественных и личных интересов;
- игнорирование норм законодательства;
- несоблюдение моральных принципов;

- игнорирование требований трудовой и производственной дисциплины.

Взаимная неприязнь между руководителем и подчиненными может быть порождена различными обстоятельствами:

- невыполнением руководителем своих обещаний;
- невниманием его к запросам и интересам работников и т.д.

И как ответная реакция - неприязнь к нему подчиненных. Например, для того чтобы выполнить заказ, работникам бригады задержат отпуск, но положительный результат, достигнутый бригадой и предприятием, будет получен ценой пренебрежения интересов сотрудников.

Руководитель является наиболее влиятельным и авторитетным лицом в создании нормальных межличностных отношений. Если руководитель не замечает своих подчиненных, не считается с их мнением - может возникнуть конфликт.

В организации весьма важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликта, иначе он может стать перманентным. Немаловажное значение имеет создание благоприятной атмосферы труда, доброжелательных межличностных отношений членов коллектива в процессе трудовой деятельности, умение отличать причины от поводов, выбирать наиболее верные способы разрешения конфликтов. Это одна из важнейших задач руководителя организации. Ведь эффективно управлять - это в том числе и умение создавать такую обстановку, в которой с минимальными издержками реализовывались бы поставленные перед организацией задачи.

### **Мини-кейс «Я выиграл – ты проиграл»**

#### *Цели.*

1. Анализ истоков и последствий конфликта.
2. Отработка умения видеть текущие и перспективные результаты переговоров.

#### *Ситуация.*

Дмитрий Смирнов - руководитель машиностроительного предприятия на протяжении трех лет весьма успешно контактировал с партнером из Австрии - мистером Брауном, который поставлял ему оборудование, запасные части, в случае необходимости осуществлял ремонт оборудования.

При заключении договора на новый вид оборудования возникли некоторые разногласия относительно продажной цены за единицу новой установки. Дмитрию показалось, что 10 000 долл. - это дорого, он настаивал на 7000. Браун убеждал его,

показывая прейскуранты других фирм, что это достаточно обоснованная и справедливая цена. Но Дмитрий решил, что надо настоять на своем. Он знал, что компания Брауна испытывает экономические трудности и в данной ситуации он вынужден будет согласиться с условиями Дмитрия.

Сделка состоялась на условиях, которые предложил Дмитрий.

Однако последствия победы оказались для Дмитрия совершенно неожиданными. Мистер Браун не выдержал конкуренции, он разорился и ушел с рынка. Неудачная для Брауна сделка с Дмитрием сыграла в его крахе не последнюю роль. Впоследствии Дмитрий сам оценил, что цена, которую предлагал ему Браун, действительно соответствовала рыночным условиям.

После разрыва отношений с Брауном у Дмитрия возникла другая проблема - поставка запасных частей и комплектующих узлов для уже закупленного ранее у Брауна оборудования. Другие поставщики предлагали Дмитрию подобные услуги значительно дороже. Дмитрий испытывал угрызения совести еще и потому, что когда-то у него с Брауном были дружеские отношения, они бывали друг у друга дома, обменивались поздравлениями к праздникам.

Прошло уже несколько лет, но эта история не дает Дмитрию покоя.

### **Вопросы.**

1. Каковы источники конфликта?
2. Какой тактики придерживались участники конфликта?
3. Как можно оценить последствия конфликта и переговоров для их участников?

### **Тест «Ваша склонность к конфликтам»**

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпринимаете?
  - а) обычно избегаю вмешиваться;
  - б) могу встать на сторону потерпевшего или того, кто прав;
  - в) всегда вмешиваюсь и отстаиваю свою точку зрения.
2. Если ваше руководство допускает ошибки, можете ли вы на общем собрании высказать это?
  - а) нет;
  - б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;

- в) всегда высказываю свою точку зрения.
3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?
- а) если другие меня поддержат, то да;
  - б) обязательно предложу свой план, покажу все его преимущества;
  - в) боюсь, что за критику у меня могут быть неприятности.
4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?
- а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят наших отношений;
  - б) только по принципиальным, важным вопросам;
  - в) я имею привычку спорить со всеми и по любому поводу.
5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваши действия?
- а) считая себя не хуже него, тоже пытаюсь обойти очередь;
  - б) возмущаюсь, но про себя;
  - в) открыто высказываю свое негодование.
6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые предложения, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите?
- а) я выскажусь как о положительных, так и об отрицательных сторонах данного проекта;
  - б) выделю положительные стороны работы и предложу предоставить возможность продолжить ее;
  - в) стану критиковать ее, ведь для того, чтобы быть новатором, нужно уметь не допускать ошибок.
7. Представьте, что теща (свекровь), которая постоянно говорит вам о необходимости бережливости, экономии, сама то и дело покупает дорогие вещи. Она интересуется вашим мнением о своей последней покупке. Что вы ей скажете?
- а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;
  - б) говорю, что эта вещь безвкусная;
  - в) постоянно ругаюсь и ссорюсь с ней из-за этого.
8. На улице вы видите группу курящих подростков. Ваша реакция?

- а) думаю: «Зачем мне портить себе настроение из-за плохо воспитанных чужих озорников?»;
  - б) делаю замечание;
  - в) если это происходит в общественном месте, то хорошенько отчитаю их.
9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:
- а) в таком случае я не даю ему чаевых, которые заранее приготовил и отдал бы, если бы он поступил честно;
  - б) попрошу еще раз пересчитать сумму, укажу на ошибку;
  - в) это будет поводом для скандала.
10. Вы в доме отдыха. Администратор сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности, не следит за уборкой в комнатах, разнообразием меню. Ваша реакция?
- а) мне, конечно, это не нравится, но даже если я и выскажу свое возмущение, от этого вряд ли что-то изменится;
  - б) я обязательно добьюсь того, чтобы его строго наказали или даже уволили с работы;
  - в) вымещу свое недовольство на младшем персонале - уборщицах, официантках.
11. Представьте, что у вас был конфликт с сыном-подростком, а потом вы убедились, что он был прав. Признаете ли вы свою ошибку?
- а) нет;
  - б) разумеется, признаю;
  - в) какой же у меня будет авторитет, если я признаю, что был не прав?

*Ключ к тесту.*

За каждый ответ «а» запишите себе 4 очка, «б» – 2, «в» – 0 очков.

*От 30 до 44 очков.* Вы тактичный, деликатный человек, не любите конфликтов, избегаете критических ситуаций. Когда же вам приходится вступить в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении, отношениях с друзьями. Вам хочется быть приятным для окружающих, однако в тех случаях, когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Но ведь таким образом вы теряете уважение к себе в их глазах!



*От 15 до 29 очков.* Вы человек, который умеет, когда нужно, отстаивать свое мнение, делать это аргументированно и последовательно, невзирая на то, как это отразится на вашем положении. Вас за это уважают, хотя некоторые считают вас конфликтной личностью.

*От 10 до 14 очков.* Наверное, многие окружающие не без оснований считают вас любителем поскандалить. Еще бы: ведь вы сами ищете поводов для споров, большая часть из которых излишни и мелочны, зачастую вы просто не в состоянии о чем-либо спокойно договориться, навязываете свое мнение, даже когда не правы. Вы любите покритиковать, но лишь тогда, когда это выгодно вам. Но ведь все это создает только проблемы в вашей жизни! Искренне ответьте себе на вопрос: не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

## **Лекция 5. Особенности управления персоналом государственной службы**

1. Цели и задачи управления персоналом государственной службы
2. Особенности этики государственного служащего
3. Моральные качества специалиста по управлению персоналом государственной службы

### **1. Цели и задачи управления персоналом государственной службы**

Процесс управления персоналом государственной службы в интересах создания оптимальных условий для всестороннего раскрытия потенциальных резервов работника и стимулирования его лучших качеств как одного из факторов достижения максимально высоких результатов в конкретных условиях осуществляется в форме:

- сложного взаимодействия между руководителем и подчиненным ему персоналом;
- регулирования поведения работников и отношений между ними;
- воздействия на личность работника с целью мобилизации его способностей, профессиональных, личностных и нравственных качеств на решение стоящих перед организацией задач, формирования мотивации на выполнение своей миссии;
- целенаправленных действий, обеспечивающих здоровую морально-психологическую атмосферу в коллективе.

Главная цель системы управления персоналом государственной службы в нравственном контексте - обеспечение организации высокопрофессиональными кадрами и их эффективное использование, профессиональное и личностное развитие в интересах служения обществу. В этом отношении все ее подсистемы так или иначе решают вопросы этического порядка:

- подсистема трудовых отношений контролирует и обеспечивает соблюдение этических норм взаимоотношений;
- подсистема условий труда, следуя требованиям эргономики, технической эстетики, психофизиологии труда, создает условия для формирования у работника чувства удовлетворенности своим социально-служебным статусом и состояния функционального комфорта, улучшения качества его трудовой жизни, что, в свою очередь, способствует усилению мотивации на честный и добросовестный труд, повышению его

эффективности, улучшению морально-психологического климата в коллективе;

- подсистема планирования и прогнозирования персонала обеспечивает анализ и оценку нравственных характеристик кадрового потенциала, персонала управления; разработку профессионально-квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям; создание условий для мотивации более высокой эффективности труда и удовлетворенности работой;
- подсистема развития кадров осуществляет в рамках переподготовки и повышения квалификации персонала управления этическое образование и нравственное развитие работников;
- подсистема анализа и развития средств стимулирования труда, обеспечивая управление трудовой мотивацией, разрабатывает систему материального и морального стимулирования с учетом не только профессиональных, но и нравственных факторов;
- подсистема развития социальной инфраструктуры осуществляет управление социальными конфликтами и стрессами, поддерживая нормальный морально-психологический климат в коллективе.

Цели управления персоналом государственной службы как системы нравственных отношений включают:

- обеспечение здорового морально-психологического климата путем регулирования средствами этических норм взаимоотношений руководителя и подчиненных, уровня конфликтности в коллективе;
- формирование ценностей организационной культуры, «корпоративного духа», нравственного облика организации;
- создание творческой атмосферы, которая бы поддерживала тип поведения, желательный для организации, и стимулировала проявление и развитие высоких нравственных качеств у каждого работника, направляя поведение работников, используя людей, обладающих необходимыми для этого качествами, и создавая среду, способствующую поддержанию этих качеств.

В то же время цель управления персоналом - разработка и практическое применение методов воспитания и развития в работниках необходимых моральных

качеств, критериев оценки нравственной составляющей профессионализма работника в процедурах отбора, подбора, расстановки, развития персонала.

Одной из задач службы управления персоналом является обеспечение соответствия количественных и качественных характеристик персонала высшим целям организации, ее миссии. К качественным характеристикам персонала управления прежде всего относятся: стиль руководства; не только уровень общего и профессионального образования, но и объем и уровень этических знаний; профессиональные навыки разрешать нравственные коллизии в служебной ситуации; мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление преданно, честно и бескорыстно служить общественному долгу, повышать уровень своей нравственной культуры); свойства (личностные и нравственные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли и характер взаимодействий в служебной ситуации) Задачи управления персоналом государственной службы включают:

- формирование нового типа работника, способного в рамках закона и своей компетенции соблюдать и активно защищать права и свободы человека и гражданина, нести ответственность за свои действия и поступки, проявлять самостоятельность и творческий подход, законопослушность и дисциплинированность, предприимчивость и готовность пойти на оправданный риск;
- выработку и практическое применение нравственных критериев оценки работников, технологий и методик их использования в процедурах отбора, расстановки, продвижения, стимулирования труда персонала управления;
- создание здорового морально-психологического климата в коллективе;
- этическое образование кадров.

## **2. Особенности этики государственного служащего**

Государственные служащие традиционно рассматривается, прежде всего, как чиновничество - группа должностных лиц, обладающих особым социально-правовым статусом и местом (рангом) в иерархии государственных организаций. В советский период функционировала в органах власти и в обществе группа государственной бюрократии. Группы государственных служащих не существовало. Поэтому сегодня она как особая социально-профессиональная общность в нашей стране находится еще в стадии формирования. Государственные служащие предстают в виде разновидности

бюрократической общности чиновников, члены которой осуществляют на профессиональной основе публичную, имеющую опосредованно или непосредственно властную, управленческую природу, социально-обслуживающую деятельность. Эта деятельность может быть представлена как совокупность конкретных видов профессиональных услуг, осуществляемых государственными служащими по отношению к населению в соответствии с полномочиями. Особенность социально-профессиональной группы государственных служащих состоит в том, что она имеет единую ментальную основу (бюрократическое сознание) и разные праксеологические характеристики. Ведь среди служащих находятся инженеры, менеджеры, экономисты, юристы, т.е. представители различных профессий.

Большинство современных государственных служащих не имеет образования по специальности, поэтому можно говорить не только о профессиональной адаптации на новом месте работы, но и о вторичной профессиональной социализации, которая обычно происходит в процессе профессионального обучения. Для служащих органов власти, впервые поступивших на службу, эти процессы совпадают по времени: отсюда вытекает необходимость профессионального переобучения этой категории служащих для ускорения процессов профессиональной социализации и адаптации. Исследование становления группы государственных служащих направлено, прежде всего, на повышение эффективности и оптимизацию первичного структурного звена всей управленческой системы российского социума - системы государственной службы.

Профессии дифференцируются в зависимости от степени сложности и ответственности выполняемой работы и отражающимся в общественном сознании в виде престижа профессии: на простые и сложные, низшие и высшие, или на занятия, с одной стороны, и собственно профессии, с другой стороны. Подобное разделение имеет глубокие основания в самой структуре, генезисе, а стало быть, и в функционировании профессии.

Оно помогает, исходя из задач нашего исследования, обосновать правомочность конструирования профессии (группы профессий), связанной с государственной службой. Профессия (профессии) государственных служащих носит синтетический, комплексный характер. Она (они) включает такие институционально оформленные виды жизнедеятельности людей, как информационно-аналитическая, консультативная, прогностическая, проективная, административно-распорядительная, организационно-регулятивная, коммуникативная деятельность и др.

В содержании профессии государственных служащих в первую очередь находит отражение совокупность квалификаций ряда специальностей как интегральных характеристик родовых видов трудовой деятельности. Они соответствуют тем формам вопросов, которые приходится решать государственным служащим.

В процессе профессиональной социализации личность осваивает профессиональные связи и отношения, определяемые нормами и стереотипами профессиональной культуры, символическими профессиональными образами, социальной ролью, социально-психологическим климатом профессионального пространства.

Профессиональная социализация (включающая целый ряд взаимосвязанных этапов и состояний индивида) выступает в качестве важнейшего фактора формирования личности работника, его социально-профессиональной мобильности. Профессиональная социализация выступает процессом ориентации, выбора, освоения и реализации индивидом своих сущностных сил в рамках конкретного профессионального занятия. В результате профессионализации и включения людей в профессиональные группы социализационный процесс приобретает в основном коррекционный характер. Это в полной мере относится к профессиональной социализации лиц, осваивающих профессию (профессии) государственных служащих. В процессе профессионализации, включения в профессию (профессии) государственных служащих в жизнедеятельности личности формируется устойчивая профессиональная ориентация, выбор профессии. В ходе получения профессионального образования закладываются основы профессиональной квалификации, а следовательно, и профессиональной компетентности.

Интеграция в профессиональное сообщество при поступлении на работу и осуществлении профессиональной карьеры сопровождается профессиональной адаптацией работника на каждом из ее этапов. Социальная компетентность помогает чиновнику осуществлять свою профессиональную деятельность в рамках институциональных отношений, взаимосвязанных с административными требованиями, должностными обязанностями, вытекающими из специфики муниципального органа, учреждения, статусной иерархии. В то же время социальная компетентность государственного чиновника испытывает обратное влияние институциональных особенностей его профессиональной деятельности. Развитие социальной компетентности государственных служащих и его влияние на повышение их профессионализма рассматривается нами как один из главных факторов,

обуславливающих эффективность государственной службы. В то же время, очевидно, что без экономической составляющей эффективность этой службы будет неполной, поскольку в основе функционирования системы положен хозяйственный механизм.

Специфика влияния социальной компетентности государственных служащих на их профессионализм связана с реализацией групповых интересов граждан путем организации работы субъектов хозяйственной деятельности в рамках социальной и экономической инфраструктуры территории. Профессионализм чиновника основывается на полном и глубоком знании законодательства, регулирующего хозяйственную деятельность собственника, а также на его менеджерском, организационно-регулятивном опыте. Без социальной компетентности чиновников сложно говорить о создании надежной системы государственной службы, решения важнейших вопросов стратегического развития социально-политических институтов, формирования пирамиды общественной власти и многогранной структуры общественных отношений. Социальная компетентность государственных служащих также является важнейшим детерминантом становления и развития их сознания и поведения. Складывается нормативно-правовая база работы государственных служб. Определелись в основном главные элементы системы этих служб. Таким образом, развитие социальной и профессиональной компетентности государственных служащих и их влияние на повышение профессионализма, рассматривается как один из главных факторов, обуславливающих формирование этики государственной службы.

Актуальным сегодня становится переход от различных форм профессиональной подготовки к совершенствованию ее содержания, в том числе и этики. В современном обществе постоянно возрастает внимание к вопросам этики государственных служащих.

Это обусловлено все более выраженной зависимостью перспективы развития человеческой цивилизации от тех моральных принципов и норм, которыми служащие руководствуются в своей деятельности. Проблемы этической регламентации деятельности государственных служащих сегодня являются предметом рассмотрения особой науки - биоэтики, в рамках которой разрабатываются основы моральной регламентации взаимоотношений государственной службы и общества.

Этика государственного служащего находится под влиянием нравственных регуляторов. Вместе с тем, этическая модель действия государственного служащего не может быть простым следствием влияния общих регуляторов.

Государственная служба как один из центральных элементов социального управления оказывает существенное влияние на форматирование элементов общественной системы. Другими словами, государственный служащий в силу своего положения задает нравственную модель поведения. Таким образом, этические регуляторы действия государственного служащего, с одной стороны, объективно отражают сложившуюся общественную нравственную систему, а, с другой стороны, влияют на нее «только усвоенные и творчески переработанные муниципальными служащими совокупные нравственные и эстетические ценности, значительно превышающие установленные в каждом обществе жизненные стандарты, позволяют ему занимать подобающий его личности статус».

Способности государственного служащего - особенности, являющиеся субъективными условиями успешного осуществления управленческой деятельности. Эти особенности имеют комплексную структуру, позволяющую проявляться компенсаторному механизму, благодаря которому сильно выраженные способности могут возмещать в управленческой деятельности недостаточное развитие других. Качества и способности персонала тесно взаимосвязаны между собой, разделить их порой практически невозможно. И все же качества государственного служащего представляют собой результат реализации его способностей в процессе управленческой деятельности. Стало быть, способности являются как бы скрытыми возможностями персонала, которые проявляются и раскрываются при определенных условиях. А так как этика это составляющая профессиональной деятельности, то от этого зависит и эффективность деятельности государственного служащего и в целом государственной службы.

Особенность этики государственного служащего заключается в том, что он должен обладать знаниями особенностей соответствующей управляемой сферы. При оценке профессиональной деятельности необходимо учитывать следующие качества: способности, умения, знания, опыт. Кроме того, оценка персонала помогает решить и другие задачи:

- выявление потенциальных возможностей государственного служащего с целью его повышения по службе;
- стимулирование повышения квалификации и роста профессионализма служащих;
- применение к служащему мер стимулирования, либо ответственности;



- формирование профессионального кадрового потенциала и резерва кадров;
- поддержание стабильности и законности в государственной службе.

В методологическом плане построение целостной системы кадровой политики государства, региона, области должно происходить в следующей последовательности: государственная идеология - доктрина (миссия государства) - концепция (стратегия развития) - кадровая политика - кадровая программа - конкретный план действий по реализации программы.

В условиях государственной службы сложились специфические возможности для формирования профессиональной этики чиновничества. Они связаны с внешними факторами - экономическая, социальная, политическая ситуация, культурно-этнические особенности развития и др. с внутренними факторами - степень сформированности нормативно-правовой основы, состояние материально-технической базы государственной службы в регионах, профессиональный опыт, квалификация чиновников и т.д. Такие понятия, как «честь служащего», «чувство профессионального долга», «профессиональная солидарность», всегда воспитывались и воспитываются в крупных стабильных структурах и организациях мира. В развитых странах - Франции, ФРГ, Японии, Англии - честь и ответственность государственного служащего - неотъемлемые профессиональные качества, которые во многом регламентируют стиль деятельности и влияют на принятие решений. В нашей стране в настоящий период воспитание государственного служащего упускается, следовательно, мы не сможем в будущем рассчитывать на преданность государственных служащих своему делу и будем вынуждены заниматься удовлетворением их личных потребностей, как это чаще всего происходит и теперь.

Особенности этики государственного служащего:

- становление и развитие профессиональной и социальной компетентности служащих в условиях преодоления кризиса общества и стабилизации экономической, политической и социальной ситуации коррелирует с основными детерминантами формирования и развития государственной службы и социально-профессиональной группы (население)
- уровень этики государственных служащих зависит от личностных характеристик
- уровень, содержание и формы этики дифференцируются в зависимости от этих характеристик;

- содержание профессионального опыта и стаж работы в органах власти в условиях кризиса общества выступает главной составляющей профессиональной квалификации и этики государственного служащего;
- содержание профессиональной этики государственного служащего непосредственным образом коррелирует с качеством и формой профессионального образования;
- социальная адаптация государственного служащего к общественным преобразованиям находится в прямо пропорциональной зависимости от этики;
- этика государственного служащего влияет на социальное самочувствие;
- уровень этики государственного служащего не зависит от степени карьерных предпочтений;
- уровень этики в самооценках государственного служащего должен быть достаточно высок;
- на оценку уровня этики государственного служащего населением влияют:
  - а) объективные причины - наличие в государственной службе нерешенных проблем, относительная закрытость и труднодоступность администрации
  - б) субъективные причины - предвзятое отношение ко всему чиновничеству, личностные характеристики
- социально-экономическая ситуация обуславливает неудовлетворенность населения работой государственной службы, что безусловно находит отражение в занижении оценок уровня этики государственного служащего;
- этика государственного служащего, являясь элементом социальной компетентности, находится в прямой зависимости от уровня последней;
- информация, предоставляемая СМИ, оказывает существенное влияние на формирование отношения населения к государственной службе в целом и отдельным ее представителям, зачастую не совсем адекватное.

К этическим навыкам государственного служащего можно отнести:

- Знания государственного служащего - результат мыслительной деятельности, включенной в процесс управления и означающий усвоение фактов, понятий, законов и т.д. Уровень знаний, их неустанное пополнение - один из критериев эффективности управленческого труда.

Принято различать знания научные и обыденные, полные и неполные, системные и бессистемные. Особая роль в приобретении, закреплении и пополнении знаний, в выработке на их основе необходимых умений и навыков принадлежит системе непрерывного образования служащих, стимулирующей творческий подход к делу.

- Умения государственного служащего - относительно устойчивые характеристики, зависящие от способностей, знаний и самого характера управленческой деятельности. По сути своей умения служащего - это знания, воплощенные в решении конкретных управленческих проблем, т.е. освоенная и реализованная на практике модель деятельности. К ним относятся умение служащего быстро вникнуть в суть дела, всесторонне проанализировать ситуацию, выделить ключевую проблему, найти ее конструктивное решение и т.д.
- Навыки государственного служащего - это умения, доведенные до автоматизма, зачастую осуществляемые без продумывания. Они приобретаются в условиях, когда в практической деятельности служащий постоянно имеет дело с типичными управленческими ситуациями. Навыки позволяют экономить время, действовать с минимумом ошибок и просчетов.
- Опыт государственного служащего - это свойство, сформированное путем обучения и практики в широком смысле - единство знаний, умений и навыков. Опыт растет, как правило, со стажем работы.

В качестве результата практической деятельности служащего он отражает уровень овладения «секретами» управленческого труда, достигнутый им на данный момент. Прежде всего, служащий знакомится со структурой организации, со своей конкретной работой. Овладевает деятельностью, регламентированной конституцией, уставом государственного образования, положением об отделе, должностной инструкцией и всеми нюансами, связанными с ситуацией, как в организации, так и во внешнем окружении.

Таким образом, чтобы государственные органы власти могли не только оптимально работать в ситуации столь быстрых перемен, но и эффективно влиять на эти перемены, необходимо большее внимание уделять такому важному внутреннему ресурсу организации, как кадровый потенциал.

### **3. Моральные качества специалиста по управлению персоналом государственной службы**

Высокая значимость моральных качеств в структуре профессиональной характеристики специалиста по управлению персоналом требует уточнения соотношения таких понятий, как «личностные качества», «деловые качества», «моральные качества», составляющих качественную характеристику работника, поскольку границы между ними в литературе недостаточно точно определены, что нередко приводит к их подмене или смешению.

Личностные качества персонала представляют собой индивидуальные особенности сотрудников, которые включают их деловые качества, а также психофизиологические свойства, не имеющие непосредственного отношения к выполняемой профессиональной деятельности.

Под деловыми качествами персонала понимают личностные особенности сотрудников, отражающие их готовность выполнять работу, обусловленную их трудовыми функциями, а именно: конкретные способности, мотивационные стремления, а также психические свойства, необходимые для выполнения данной работы (стремление к постоянному повышению своей квалификации, умение эффективно действовать, аккумулировать необходимую информацию и выбирать из нее главное, новаторство и др.).

Моральное качество - понятие нравственного сознания, с помощью которого выделяются в общественной жизни и характеризуются с моральной точки зрения наиболее типичные черты, стороны поведения личности или группы людей. Моральные качества, в отличие от психофизиологических свойств, являются благоприобретенными, производными от реальной жизненной позиции личности, которая, в свою очередь, определяется убеждениями, формирующимися в процессе работы сознания по усвоению моральных требований социальной среды. Поскольку в этом понятии всегда содержится оценочный момент, определение качества поступка или человека выступает критерием его моральной оценки.

Из данных определений следует, что каждая из названных групп качеств, в совокупности составляющих содержание качественной характеристики работника, обладает специфическими особенностями, что не позволяет их идентифицировать. Однако четкого разделения этих понятий в литературе подчас не проводится, а сами понятия недостаточно глубоко изучены, что свидетельствует о недооценке значения

этой важной и специфической составляющей профессиональной характеристики работника.

Отсутствие четких, единообразных критериев нравственной оценки персонала - один из факторов неэффективности прилагаемых усилий по улучшению качественных характеристик управленческого корпуса и преодолению разрастающихся социальных болезней в виде коррупции, взяточничества, протекционизма, бюрократизма.

Утрата традиционных профессионально-нравственных качеств, включающих особое отношение к службе, неподкупность, ответственность, бескорыстие, чувство долга, корректность; недостаточная нравственная культура, моральная устойчивость и прочность личной системы ценностей, которые легко поддаются эрозии под давлением среды или жажды приобретения, создают питательную почву для девиаций в поведении и всего персонала организации, и прежде всего работников службы управления персоналом.

Детерминирующим фактором выявления моральных качеств, которые профессионально необходимы специалисту по управлению персоналом, является содержание его функциональных обязанностей.

- необходимость обеспечивать правовую обоснованность кадровых решений, неуклонно следуя букве и духу закона, участвовать в разработке локальных нормативных актов по вопросам управления персоналом требует обязательного наличия у работников службы управления персоналом таких моральных качеств, как законопослушность, ответственность, принципиальность;
- организация отбора специалистов как важнейшая функция кадрового работника предполагает знание и понимание требований, которые должны предъявляться не только к специальным знаниям, но и к профессионально необходимым личностным и нравственным качествам претендентов на вакантную должность, умение составлять профессиограммы, или «профиль требований» по должностям с учетом нравственных требований, а такими знаниями, умениями может располагать лишь этически грамотный человек;
- прием на работу, замещение должностей, организация перемещения сотрудников - процедуры, проведение которых требует проявления таких профессионально важных моральных качеств, как внимательность и чуткость к людям, их интересам и мотивам, учет их душевного состояния и

конкретных жизненных обстоятельств, способность к эмпатии, тактичность, душевная чуткость;

- воспитательная функция службы управления персоналом реализуется в процессе разработки и внедрения в практическую жизнь организации этических кодексов, правил служебного поведения, других локальных нормативных этических актов;
- эффективность собеседования как инструмента постоянного диалога работников службы управления персоналом с сотрудниками, их профессионально-нравственного развития и обмена опытом находится в прямой зависимости от знания правил общепринятого и делового этикета, умения применять эти знания в конкретной ситуации и навыка следования принятым правилам, доведенного до автоматизма;
- участвуя в подготовке и проведении аттестации, квалификационного экзамена в качестве организатора, эксперта, специалист по управлению персоналом должен обладать не только знанием правовых основ этих процедур, критериев оценки аттестуемых, но и такими качествами, как социальная ответственность, справедливость, принципиальность, беспристрастность и непредвзятость, доброжелательность, которые формируются в процессе усвоения принципов профессиональной этики;
- участие в планировании деловой карьеры, в определении перспектив роста сотрудников, формировании кадрового резерва предполагает объективность в оценках работников, внимание к человеку, веру в его возможности, чуткость и оптимизм;
- организация обучения, переподготовки и повышения квалификации сотрудников предполагает, что сами работники кадровых служб владеют необходимыми знаниями в области профессиональной этики и делового этикета, применяя эти знания в своей повседневной работе;
- работа по обеспечению социальной защиты сотрудников обязывает работников службы управления персоналом проявлять в своем поведении такт, внимательность к личным проблемам человека, способность к эмпатии;
- процедура увольнения работников требует особого проявления таких качеств, как способность к сопереживанию, такт, деликатность, а также знание требований этикета в данной ситуации;

- в ситуациях принятия и реализации решения о поощрении или наказании специалисту по управлению персоналом, лицом к лицу работающему с людьми, необходимо уметь чутко улавливать душевное состояние работника, вникать в скрытые мотивы его поступков, объективно и всесторонне оценивать их, не допуская субъективизма, торопливости, предвзятости или равнодушия, которые могут стать сильнейшим тормозом в раскрытии профессиональных возможностей работника, толчком к деформации мотивации, возникновению межличностных конфликтов.

Формируемая в процессе профессионально-нравственного развития специалиста службы управления персоналом культура нравственных чувств выражает его способность к моральному резонансу, сочувствию, сопереживанию, нравственной оценке и интуиции. Устойчивая положительная эмоциональная «направленность на людей», составляющая стержень культуры нравственных чувств, придает целостность нравственной жизни, определяет направленность мотивов и содержание поступков человека.

## **Лекция 6. Мотивация персонала государственной службы**

Наращение общественных противоречий, усложнение экономической и политической ситуации в стране обуславливает необходимость повышения эффективности государственного управления в целом, и государственного аппарата, в частности. Достижение данных целей невозможно без повышения эффективности труда государственных гражданских служащих, что в свою очередь невозможно без создания эффективной и стройной системы мотивации работников государственного аппарата.

В настоящее время остро встает вопрос о необходимости, с одной стороны, систематизации отечественного и зарубежного опыта побуждения государственных служащих к трудовой деятельности, с другой - более глубокого изучения мотивационной подструктуры личности государственных служащих для разработки направлений работы с персоналом государственной службы.

Мотивация труда является объектом изучения различных областей социально-гуманитарного знания: психологии, социальной философии, социологии, менеджмента. К исследованию мотивов человеческого поведения в различное время обращались известные зарубежные (А.Маслоу, Г.Олпорт, Б.Скиннер, Л.Фес-тингер, З.Фрейд, Х.Хекхаузен, Э.Деси, А.Бандура и др.) и отечественные авторы (В.Г.Асеев, Т.О.Гордеева, Е.П.Ильин, А.Н.Леонтьев, А.К.Маркова, Ю.Б.Орлов, С.Л.Рубинштейн, П.М.Якобсон и др.).

Для эффективной работы органа государственного управления необходимо максимально полно использовать ресурсы, которые имеются в организации. Люди являются одним из основных ресурсов и главным ее капиталом. Но сотрудники неодинаково выполняют свои профессиональные обязанности и могут работать с максимальной отдачей только при определенных условиях. Готовность людей вносить свой вклад в работу определяется их психологической зрелостью и желанием трудиться в полную силу. Руководство организации может разработать прекрасные цели, планы, стратегии, организовать информационные потоки, установить лучшую технику, использовать новейшие современные технологии, инновации и т. д. Однако все это не даст ожидаемых результатов, если работников, с одной стороны, мотивируют, а с другой стороны, в организационном пространстве есть нечто, что демотивирует и снижает у них заинтересованность работать.

Низкая мотивация государственных служащих проявляется по-разному: сотрудники устраивают дополнительные перерывы, больше времени разговаривают на



личные темы по рабочим телефонам, создают видимость процесса труда и т. д. Из-за недостатка мотивации ухудшается качество и объем выполнения работы. Как следствие, снижается эффективность деятельности всего органа государственного управления.

Можно выделить некоторые особенности трудовой деятельности государственных служащих: вся работа направлена на реализацию государственных и общенациональных интересов; четкий регламент управления; жесткие нормы трудовой дисциплины; высокая ответственность должностных лиц за последствия принимаемых и реализуемых решений.

Теоретикам и руководителям-практикам следует учитывать тот факт, что процесс и результаты работы в организации всегда зависят от соотношения силы одновременного влияния на персонал факторов мотивации и факторов демотивации. Причем факторы демотивации во многом определяют внутреннюю мотивацию работников. Среди наиболее значимых факторов демотивации государственных служащих отмечают следующие: отсутствие зависимости оплаты труда от достигнутых результатов; низкий уровень технического оснащения рабочих мест; отсутствие механизма должностного роста и алгоритма построения карьеры; возложение дополнительных объемов работ.

Многие причины могут вызывать разочарование у госслужащих. Так, ответы на вопрос авторского опросника показали, что на снижение у них внутренней мотивации оказывают влияние: плохая организация работы; недостаток необходимой информации; информационные перегрузки; стагнация, застой в подразделении; низкий уровень допустимой компетентности; стиль управления руководителя, направленный на удовлетворение преимущественно только своих интересов и потребностей приближенных к себе сотрудников; наличие у руководителя негативной мотивации власти ради самой власти, болезни власти; недостаточная последовательность непосредственного руководителя при решении рабочих проблем; плохо работающие сотрудники могут иметь большее расположение у руководства; чрезмерное вмешательство или попустительство, безразличие, игнорирование со стороны непосредственного руководителя, невнимание к запросам подчиненного; нарушение принципа справедливости; незаслуженные замечания со стороны руководства; некорректное давление руководителя, манипуляции; неумение руководителя управлять своим эмоциональным состоянием; негативные слухи, сплетни, зависть; непрофессиональный стиль разрешения конфликтных ситуаций; отсутствие перспектив

профессионального или должностного роста; организационные патологии в строении организаций, в управленческих решениях, в области деловых отношений и так далее.

Психологи выделяют шесть основных стадий демотивации сотрудников:

- 1-я стадия. Работник сталкивается с препятствиями и испытывает недоумение, настороженность, растерянность. Он пытается понять, что происходит и кто несет ответственность за происходящее. На этом этапе сотрудник работает пока нормально, демотивация слабо проявлена.
- 2-я стадия. Подчиненный замечает ошибки руководителя или системы управления и пытается внести свои предложения. В случае игнорирования своих идей сотрудник проявляет явное недовольство и делает это демонстративно, в невербальной форме.
- 3-я стадия. Сотрудник уже убедился, что причина неудач - в руководстве или в системе управления. Он неосознанно ожидает промаха и ошибку руководителя, в надежде, что к его идеям все же прислушаются.
- 4-я стадия. Сотрудник не верит в изменение ситуации. Он разочаровывается в руководстве, в своей работе в данной организации. Результативность его работы падает. Недовольство выражается не вербально и словесно. На этом этапе демотивация начинает наносить ощутимый вред делу. Многие работники уже ищут новую работу.
- 5-я стадия. Это стадия отдаления сотрудника от руководства и организации в целом. Сотрудник начинает выполнять только номинально очерченные перед ним обязанности. Восстановление мотивации и доверия к руководству уже практически невозможно.
- 6-я стадия. Если сотрудник по весомым для него причинам не уходит из организации, наступает полная апатия, подавленность, вялое поведение. В коллективе работники начинают слишком много говорить об отпуске, о покупках и так далее, но не о работе.

Нужно отметить, что сотрудник может проживать в своей последовательности и не все стадии демотивации.

В зависимости от особенностей и степени сложности причин демотивации выделяют несколько способов преодоления этой проблемы:

1. «Системный» способ. Используется в ситуациях, когда у большей части сотрудников организации или подразделения сниженная мотивация и потеря интереса к работе. Для устранения проблемы демотивации

используется комплексный подход: пересматривается система управления персоналом в целом, налаживается процесс первичной и вторичной адаптации, предлагаются новые мероприятия по обучению, рассматриваются возможности индивидуального поощрения по результатам работы и так далее.

2. «Групповой» способ. Это некоторые мероприятия при ограниченности необходимых ресурсов, предназначенные вовлечь сотрудников в деятельность организации, повысить их интерес к работе, внести разнообразие в рабочие будни. Можно организовать, например, запланированный совместный отдых, необычные подарки и другое.
3. «Индивидуальный» способ. Используется, когда демотивация возникла у одного конкретного сотрудника. В этом случае нужно принять ряд ситуативных мер в виде совместного обсуждения имеющихся проблем, переоценки функциональных обязанностей, и так далее.

Очевидно, что знание стадий демотивации служащего и способов повышения заинтересованности в результативной работе поможет руководителям быстрее и профессиональнее разрешать сложные ситуации, связанные с управлением мотивацией госслужащих.

Посмотрим на проблему мотивации с другой стороны. Нужно констатировать, что сегодня в органах государственной власти доминирует бюрократическая организационная культура, при которой организация является формализованным и структурированным местом работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры, формальные правила и официальная политика. Важным в работе является поддержание спокойного и плавного процесса деятельности.

Преобладание элементов бюрократической организационной культуры обеспечивает использование системы управления по процессу (а не управления по результатам). Главная цель - обеспечение стабильности, предсказуемости. Но преобладание данной культуры при динамичных изменениях во внешней среде снижает эффективность организации и мешает ей приспосабливаться к новым условиям. С этой задачей лучше справляются организации, в которых ярко представлены элементы адхократической культуры. Они проявляются в готовности к изменениям, к инновациям, в стремлении к совершенствованию, в быстрой адаптации, в креативном подходе к работе, в творчестве, способности действовать в ситуациях неопределенности, в разумном риске и так далее. Становится очевидным, что для

повышения эффективности деятельности государственных служащих необходимо в органах государственной власти использовать комплексный подход и существенно совершенствовать оргкультуру с тем, чтобы она способствовала изменениям.

Таким образом, как показало исследование, действующая система мотивации труда государственных служащих не является достаточно действенной и требует серьезного развития с использованием системного подхода. Сегодня мотивация госслужащих осуществляется, в основном, путем жестких административных методов, основное внимание уделяется контролю исполнения функций, соответствию деятельности госслужащих установленным нормам и процедурам, что провоцирует формальное отношение к выполнению должностных обязанностей или их неисполнение.

Проведенное исследование позволяет разработать предложения по совершенствованию мотивации служебной деятельности государственных служащих, а именно:

- показатели результативности деятельности государственных служащих связать с изменением конечного состояния объекта, на который направлена их деятельность. Следовательно, можно предложить изменение системы управления в целом: с управления по процессу на управление по целям;
- при системе управления по целям, тексты в документах, регламентирующих трудовую деятельность сотрудников, сформулировать нужно таким образом, чтобы в них были прописаны, в том числе, ожидаемые результаты работы;
- создать объективную и комплексную систему показателей, показывающих степень достижения ожидаемых результатов и позволяющих сфокусировать внимание должностных лиц на основных приоритетах органов власти;
- применять методы мотивации персонала, ориентированные на результат;
- разработать систему учета нагрузки у сотрудников и систему материальных и нематериальных методов поощрения в зависимости от объемов работы и от полученных результатов.

Для построения комплексной системы управления персоналом в органах государственного управления целесообразно проводить оценку как потребностей и мотивации сотрудников, так и факторов, влияющих на их демотивацию. Это даст

возможность более точно проанализировать эффективность действующей на данный момент времени системы мотивации и стимулирования работающих государственных служащих, и при необходимости внести нужные коррективы для ее улучшения.

Мотивацию необходимо осуществлять, применяя гибкие административные и управленческие механизмы. Системы приказов и отчетов в большей степени следует заменить системой экономических стимулов, используя технологии государственного управления, ориентированного на результат. Но для эффективного проведения преобразований требуется создать стимулирующую среду, а это значит, что нужно менять организационную культуру. Отметим, что если актуальным мотивирующим фактором для государственных служащих выступает материальная заинтересованность и самореализация, то в качестве стратегического направления повышения эффективности мотивации и стимулирования труда работников госслужбы можно предложить применение системы мотивации персонала, обеспечивающей управление, ориентированное на достижение желаемых результатов. Для удовлетворения потребности материальной обеспеченности и самореализации целесообразно внедрение системы оплаты работы и материальных поощрений по результатам работы.

Таким образом, исследование факторов управления трудовой мотивацией в сфере государственной службы показало, что наступило время для переоценки используемых методов мотивации с целью нахождения более эффективных. И для повышения результативности деятельности государственных служащих требуется использовать комплексный подход и модернизацию систем государственного управления с применением новых концепций и технологий менеджмента, психологии управления и социологии.

## Тест по разделам дисциплины (вариант)

- 1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):**
  - а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
  - б - распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
  - в - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.
- 2. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:**
  - а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
  - б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
  - в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
  - г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.
- 3. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:**
  - а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
  - б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
  - в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.
- 4. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):**
  - а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
  - б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
  - в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.
- 5. Планы по человеческим ресурсам определяют:**
  - а - политику по набору женщин и национальных меньшинств;

- б - политику по отношению к временным работающим;
- в - уровень оплаты;
- г - оценку будущих потребностей в кадрах.

**6. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):**

- а - разработка стратегии управления персоналом;
- б - работа с кадровым резервом;
- в - переподготовка и повышение квалификации работников;
- г - планирование и контроль деловой карьеры;
- д - планирование и прогнозирование персонала;
- е - организация трудовых отношений.

**7. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:**

- а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;
- б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;
- в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

**8. Принцип комплексности подразумевает:**

- а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;
- б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;
- в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

**9. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):**

- а - метод аналогий;
- б - метод структуризации целей;
- в - морфологический анализ.

**10. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:**

- а - метод аналогий;
- б - метод творческих совещаний.

**11. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):**

- а - административные;
- б - экономические;
- в - статистические;

г - социально-психологические;

д - стимулирования.

**12. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:**

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

**13. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):**

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические

**14. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:**

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.



## Литература

1. Литература Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2009. – 239 с.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – 3 -е изд., доп. И перераб./ А.Я. Кибанов. – М.:ИНФРА-М, 2008 – 638 с.
3. Кибанов, А.Я. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА – М, 2007 – 365 с.
4. Кибанов, А.Я., Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие./ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА – М, 2007 – 301 с.
5. Аверин, А.Н. Социальная политика федеральных органов государственной власти: учебное пособие [для студентов вузов] / А. Н. Аверин ; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. - М. : РАГС, 2010. - 128 с.
6. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / М. Армстронг ; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. - 10-е изд. - СПб. : Питер, 2009. - 848 с.
7. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448с.
8. Базаров, Б.Л. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
9. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практ. пособие [для соц. психологов, менеджеров по персоналу, кадровикам и др] / Т. Ю. Базаров. - М. : КНОРУС, 2011. - 304 с.
10. Дейнека, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Дейнека. – М.:Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2010 – 292 с.
11. Дуракова И.Б. Управление персоналом: особенности тренда интернационального развития / Вестник ВГУ. Серия "Экономика и управление". - 2009. - № 1. - С.46-52.
12. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с.
13. Литвинюк, А.С. Управление персоналом: Учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2012 – 434 с.

14. Маслова, В.М. Связи с общественностью в управлении персоналом: учебное пособие [для студентов вузов] / В. М. Маслова. - 2-е изд. - М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2010. - 207 с.
15. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012 г.
16. Кристенсен Р. Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта. От великой идеи к деловой практике. – М.: Олимп-Бизнес, 2011г.
17. 3. Митрофанова Е.А. Управление трудовыми ресурсами. Учебник (Высшее образование. Бакалавриат). – М.: ИНФРА-М, 2012г.
18. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2012г.
19. Горелов Н.А. Антикризисное управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2010 г.



ДЛЯ ЗАПИСЕЙ