**1. Философия и концепции управления персоналом**

Управление персоналом — вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.

Объектом управления выступает сам процесс управления персоналом, а предметом – подотчётные организации лица – ей работники.

Философия управления персоналом - философско-понятийноеосмысление сущности управления персоналом, его возникновения,связи с другими науками и направлениями науки об управлении,уяснение лежащих в основе управления персоналом идей и целей. В частности, философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения. Сущность философии управления персоналом организации заключается в том, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. Иначе говоря, созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений в организации; каждый сотрудник может полностью использовать свои навыки: каждый работник имеет возможность играть активную роль в принятии важных производственных решений; работники пользуются адекватными и справедливыми компенсациями; созданы безопасные и здоровые условия груда. Такой ценой администрация завоевывает преданность персонала организации и затраты на создание таких условий непременно окупаются. В организациях, где администрация не заботится о повышении качества трудовой жизни, она не способна управлять своим персоналом. Философия управления персоналом организации заключается не только в том, чтобы удовлетворить потребности организации в укомплектовании персоналом, но также в наиболее полном удовлетворении потребностей работников. Это и является задачей системы управления персоналом организации в философском смысле. Философия управления персоналом организации является неотъемлемой частью философии организации, ее основой.

Российская философия управления персоналом весьма многообразная и включает в себя ряд черт, присущих перечисленным типам. Она, в первую очередь, зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей, а также от размеров организации. Крупные организации сохраняют традиции строгой дисциплины, коллективизма, социальных гарантий, повышения уровня жизни. Организации малого бизнеса работают в условиях отсутствия четко сформулированной философии управления персоналом и зачастую характеризуются минимальной демократизацией и недостаточно уважительным отношением собственника к персоналу.

**2. Теории управления о роли человека в организации**

Теории управления о роли человека в организации- система знаний о роли человеческого фактора в организации, как целостной соц.-экон. системе. Теории управления развивались совместно с различными школами управления, поэтому последние наложили отпечаток на ее название. За столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась. В настоящее время различают три группы теорий управления: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов. Видные представители классических теорий - Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд и др. К представителям теорий человеческих отношений относятся Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. Авторы теорий человеческих ресурсов - А. Маслоу, Ф. Херцберг, Д. Макгрегор и др. Основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации этих теорий приведены в таблице. Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х гг. По мере развития они становились более гуманными.

Персонал фирмы представляет собой совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на достижение целей фирмы и собственных целей.

Персонал является важнейшей частью предприятия и имеет сложную взаимосвязанную структуру (организационную, функциональную, ролевую, социальную и штатную).

Виды организационных структур управления:

Организационная структура — это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Ролевая структура определяет состав и распределение творческих, коммуникационных и поведенческих ролей между отдельными работниками предприятия и является важным инструментом в работе с персоналом.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование и др.).

Штатная структура определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы.

Современная теория и практика управления персоналом основана на 4 основных концепциях:

– Концепция использования трудового ресурса (экономическая).

– Концепция управления персоналом (организационно-административная).

– Концепция управления человеческими ресурсами (организационно-социальная).

**3. Закономерности, принципы и методы управления персоналом**

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

Управление персоналом традиционно осуществляется на основе принципов:

* научности;
* демократического централизма;
* плановости;
* первого лица;
* единства распорядительства;
* отбора, подбора и расстановки кадров;
* сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;

Методы управления персоналом — это способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации

Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:

* Административные (законодательные)
* экономические;
* социально-психологические.

В управлении персоналом можно выделить следующие закономерности:

• соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы.

• системное формирование управления персоналом

• оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом.

• пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом.

• пропорциональность производства и управления.

• необходимое разнообразие системы управления персоналом.

• изменение состава и содержания функций управления персоналом.

• минимизация числа ступеней управления персоналом.;

• единство действий закономерностей управления персоналом.

Закономерность минимизации числа ступеней управления персоналом взаимодействует с закономерностью оптимального сочетания централизации и децентрализации управления персоналом и закономерностью изменения состава и содержания функций управления персоналом. Сокращение числа ступеней управления персоналом приводит к изменению соотношения централизации и децентрализации функций на оставшихся ступенях управления персоналом, меняется состав и содержание функций управления персоналом на этих ступенях.

**4. Основы формирования системы управления персоналом**

Подход к управлению персоналом как системе предполагает наличие ряда элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом. К их числу можно отнести:

• наличие субъекта и объекта управления;

• осуществление управляющего воздействия и обратной связи;

• целенаправленность управления;

• информационный характер процесса управления;

• усилительную способность управления.

В системе управления персоналом объектом управления является персонал (индивид – группа людей – весь персонал) организации. Поэтому любая организация является индивидуальной: даже при наличии одинаковых структур и целей не может быть одинаковых людей, реализующих их.

Субъект управления организует деятельность объекта управления – персонала. Можно выделить три уровня управления персоналом: высший (руководство компанией), функциональный(управление кадрами) и нижний (линейный персонал).

Принципы формирования и функционирования системы управления персоналом

1. Обусловленности функций управления персоналом целями производства:

2. Первичности функций управления персоналом: .

3. Оптимальное соотношение интра- и инфрафункций управления персоналом:

4. Оптимальное соотношение управленческих ориентаций: .

5. Потенциальных имитаций:

6. Экономичности:

7. Прогрессивности:

8. Перспективности:

9. Комплексности:

10. Оперативности:

11. Оптимальности:

12. Простоты:

13. Научности:

14. Иерархичности:

15. Автономности:

16. Согласованности:

17. Устойчивости:

18. Многоаспектности:

19. Прозрачности: .

**5. Понятие и содержание кадровой политики.**

Кадровая политика организации — генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.

Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации.

Инструменты кадровой политики

Инструментами реализации кадровой политики являются:

* кадровое планирование;
* текущая кадровая работа;
* руководство персоналом;
* мероприятия по его развитию, повышению квалификации;
* мероприятия по решению социальных проблем;
* вознаграждение и мотивация.

В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

Этапы выработки кадровой политики:

* проведение анализа ситуации и подготовка прогнозов развития предприятия. разработка общих принципов кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов;
* официальное утверждение кадровой политики организации;
* оценка финансовых ресурсов на осуществление выбранного типа стратегии — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
* разработка плана оперативных мероприятий: планирование потребности в трудовых ресурсах, прогноз численности кадров, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение. Определение значимости мероприятий;
* реализация кадровых мероприятий: обеспечение программы развития, отбор и найм персонала, профориентация и адаптация сотрудников, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
* оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики, выполняемых мероприятий и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

**6. Формирование основ научного управления социальным развитием**

Социальная деятельность организации – это деятельность, направленная на развитие и совершенствование условий гуманизации труда и качества трудовой жизни, являющиеся инструментами актуализации человеческих ресурсов.

Гуманизация труда – это совершенствование управления трудовой деятельностью с целью предоставления работнику возможности раскрыть свои производительные резервы, прежде всего интеллектуальные и психологические. Гуманизация труда предусматривает:

· безопасность – работник на рабочем месте не должен ощущать угрозы своему здоровью, доходам, обеспеченности работой в будущем и т.д.

· справедливость – доля каждого, выраженная в доходе, должна соответствовать доле его вклада в достижение организации;

· самоактуализацию личности – труд должен быть организован таким образом, чтобы обеспечить раскрытие в профессиональной деятельности индивидуальных особенностей работника;

· демократию – самоуправление и участие работников в распределении прибылей и инвестиционной политике.

С гуманизацией труда непосредственно связано качество трудовой жизни – понятие, характеризующее степень удовлетворения личных потребностей и интересов работника посредством труда в данной организации.

Особым видом социальной деятельности организации является управление ее социальным развитием – это комплексный элемент целостного управления организацией. Реализуя свои генеральные цели, организация вынуждена учитывать социальные условия и управлять своим социальным развитием (т.е. адекватно реагировать на внешние социальные условия).

Цель дисциплины «Управление социальным развитием организации» - формирование комплекса знаний и навыков у будущих специалистов, необходимых для выработки оптимальных методов управления социальной деятельностью организации, что в конечном итоге, с одной стороны, должно открывать возможность самореализации человека в трудовой деятельности, а с другой – стимулировать экономическую эффективность организации.

Социальная деятельность организации может быть реализована в двух аспектах. Прежде всего, это адекватное реагирование на внешние социальные условия, к которым относятся:

· конъюнктура рынка труда;

· характер и интенсивность профсоюзного движения;

· социальная политика государства;

**Отечественный и зарубежный опыт решения социально-трудовых проблем**

Показателен опыт решения социальных проблем работников в международной корпорации 3М («Minnesota, Mining & Manufacturing Company»). Учиться лучше на опыте передовых компаний и корпораций, даже если этот опыт сразу полностью неприменим. Опыт ЗМ служит эталоном деловых людей Запада. Рассмотрим один из аспектов деятельности ЗМ в решении социальных проблем – внутрифирменные социальные программы и программы помощи. В круг корпоративных социальных выплат включены программы здравоохранения, социального страхования, пенсионного обеспечения, сбережений. При этом все большую роль играет принцип гибких социальных выплат, когда расширяются полномочия самих работников в определении состава социальных выплат при суммарных ограничениях на эти выплаты. Более того, часть социальных программ распространяется и на членов семей работников.

Не менее интересен опыт решения социальных проблем японских компаний и корпораций, таких как «Sony», «Nissan»и «Mitsubishi Denki». В основе социального управления лежит философия японского менеджмента, имеющая следующие элементы: японские традиции, корпоративные принципы, мотивация, оплата труда, оценка персонала, научно-технический прогресс, обучение, расстановка кадров. Каждый из этих элементов опосредован принципами, правилами и девизами, то есть воздвигнуты жесткие детерминированные рамки, в которых успешно решаются как трудовые, так и социальные проблемы можно сделать обобщение относительно основных принципов, лежащих в основе социального управления и, следовательно, в решении социальных проблем:

- постановка крупной цели, понятной всем, вплоть до рабочих;

- патернализм – воспитание у занятых на фирме чувства, что они члены единой семьи;

- пожизненный наем служащих, когда им гарантируется рабочее место до ухода на пенсию;

- уважение к старшему по возрасту и по должности, беспрекословное подчинение ему;

- отсутствие привилегий для отдельных категорий персонала (одинаковые куртки, общие столовые, отсутствие отдельных кабинетов для управляющих);

- создание атмосферы свободы дискуссий, поощрение энтузиастов и талантливых людей, уважение и поощрение способностей каждого.

Неуклонное следование вышеизложенным принципам создает такую социальную среду, где маловероятно возникновение проблем социального характера, либо, если они появляются, то решаются быстро, экономично и гуманно.

Наиболее известна так называемая «Шведская модель социализма» Гуннара Карла Мюрдаля.

По мнению Г.К. Мюрдаля, главное в «государстве благосостояния» - это социальная защита населения, под которой он понимал систему законодательных, экономических, социальных, социально-психологических гарантий, равные условия для повышения благо состояния за счет личного трудового вклада, экономической самостоятельности и предпринимательства – для трудоспособного населения и создания определенного уровня жизнеобеспечения для нетрудоспособных граждан.

Особое внимание заслуживает приводимая профсоюзами политика солидарности в области заработной платы, выражающаяся в стремлении сокращения разницы между доходами высоко и низкооплачиваемых работников.

Одним из наиболее сложных вопросов социальной сферы является участие работников в управлении, поскольку в области производственных отношений государство осуществляет политику невмешательства. Это решается в каждой организации на уровне цеха, компании и владения собственностью.

Примером участия в управление на уровне цеха могут служить компании «Вольво» и «Сааб-Скания», которые предприняли усилия по изучению дизайна производства и условий труда, создали небольшие независимые зоны труда и передали полномочия на нижние уровни управления. Все это повысило причастность сотрудников и их заинтересованность в результатах деятельности своей трудовой зоны.

Соучастие сотрудников в управлении на уровне компании происходит исключительно через профсоюзы, которые имеют своих представителей в совете директоров. Именно они являются проводниками социальных идей, нужд и потребностей работников данной организации.

Участие сотрудников в решении финансовых вопросов связано с правом собственности на компанию. Основная идея состоит в том, что капитал должен оставаться в фирмах, но право собственности на него постепенно перешло бы к коллективу работников предприятия. Зная степень своей причастности к капиталу компании, работник чувствует свою социальную защищенность, уверен в своем будущем.

Все это создаёт на предприятии благоприятную социальную среду, способствующую его эффективной деятельности.

Таким образом, можно сформулировать основную цель Шведской модели – полная занятость и равенство. Что достигается путем последовательного осуществления политики солидарности в области заработной платы, использования систем прогрессивного налогообложения и обширных государственных бесплатных услуг для всего населения страны. Все это обеспечивает гражданам Швеции высокий уровень материальной и социальной обеспеченности.

Большой интерес представляет собой социальная политика, осуществляемая в рамках Германской модели менеджмента.

Ее цель - предохранение человека от существующих в жизни рисков, причем не только от опасности лишится дохода или для преодоления несовершенства рынка рабочей силы, но также соблюдение «социальной справедливости» и гарантирование «социальных благ».

**Современные тенденции социального развития и гуманизации труда**

Гуманизация труда и производства является многоаспектной и сложной проблемой, решение которой предполагает использование социально-экономических, материально-технических и организационно-экономических факторов Основой является изменение сми истую и условий труда, которая связана с совершенствованием техники и технологии вследствие влияния научно-технического прогресса На практике гуманизация труда обеспечивается законодательными актами, специальными отраслевыми и региональными программами, коллективными договорами предприятий Гуманизация труда имеет целью способствовать росту ее содержательности, лучшем приспособлению материально-технической базы производственных ства к человеку, широком участии работников в процессах управления и решения производственных задач на предприятиявах.

Классическая программа гуманизации труда состоит из следующих основных элементов

· Обогащение содержательности труда, когда осуществляется совмещение функций работников основного и вспомогательного производств, контроля за качеством продукции и некоторые организационно-экономические функции, группируются несколько разнородных операций тощ.

· Развитие коллективных форм организации труда

· Демократизация управления

· Широкое привлечение работников к управлению производством

· Улучшение условий труда

· Рационализация режимов труда и отдыха

Современные формы участия работников в управлении сложились на основе длительного противоборства труда и капитала, этот процесс продолжается и сейчас Так, работники продолжают борьбу за паритетное представительство в в органах управления, за расширение круга вопросов в коллективном договоре и прав профсоюзов по управлению производством, за расширение прав и сферы действия органов рабочего представительства Работники также требуют права на полную информацию, права на действия, препятствующие осуществлению решений, с которыми работники не соглашаютсяся.

Еще одним элементом гуманизации современного производства и труда является переход от индивидуальных к коллективным или групповых форм организации труда На практике этот процесс как совместное Решение ч частных задач, осуществления производственного процесса в целом, выполнение сквозных работ в процессе нововведений В рамках перехода к коллективным формам организации труда происходит ряд позитивных сдвигов, к которым можно отнести аккумулирования значительных объемов знаний членами рабочих групп, лучшее понимание проблем, разработку альтернатив в процессе подготовки и принятия управленческих решений, достижения УЗГ отгонишь действий, эффективного взаимодействия и коллективной ответственности участников совместной работы.

Особое внимание в организации коллективной работы придается так называемым \"кружков качества", которые являются формой совместного поиска путей решения производственных проблем непосредственными исполнителями В рамках участия противников в \"кружках качества\" происходит поиск резервов рационализации труда, улучшения качества продукции (направленными не на выявление и исправление некачественной продукции, а на предупреждение возникновенияния брака в течение всего технологической цепи), снижение издержек производства, улучшение условий труда Эта форма совместной работы предоставляет работникам возможности самовыражения, чувство причастности к делам фирмы, чувство ответственности за престиж продукции, а также способствует проявлениям творчества работников в процессе трудовой деятельностисти.

**Предмет и методы современной психологии управления**

Предметом психологии управления можно назвать комплекс психологических отношений между начальником и подчиненным или коллективом, куда входит механизм межличностного взаимодействия, проблемы и конфликты трудовой деятельности, социальные и профессиональные отношения.

Под объектом психологии управления в первую очередь следует понимать объект изучения, а именно непосредственно саму деятельность человека (руководителя), направленную на формирование материальных и социальных факторов в коллективе. В некоторых случаях в этой роли может выступать конкретная ситуация или обстоятельства, которые необходимо рассмотреть и проанализировать для выявления ошибок или, напротив, обуславливающих ее положительных факторов.

Объекты изучения психологии управления можно разделить на три отдельные группы:

Личность руководителя, а также процесс ее развития в результате управленческой деятельности

Деятельность управленца и ее схема реализации с позиции эффективности и результативности

Процессы, происходящие в социальном или трудовом коллективе.

Для любого вида деятельности можно выделить цели и основные задачи. Если говорить о психологии управления, то совершенно очевидно, что в качестве приоритетных ориентиров выступает повышение результативности и эффективности труда в коллективе, что может быть достигнуто путем применения определенных методик и схем.



**Современные тенденции и принципы управления социальным и организациями**

При исследовании управленческой деятельности социология управления уделяет приоритетное внимание определению структуры и функций этой деятельности.

Субъект управления - это лицо, группа лиц или специально созданный орган, являющийся носителем управленческого воздействия на социальный объект (управляемую подсистему), осуществляющий деятельность, направленную на сохранение качественной специфики, обеспечение его нормального функционирования и успешное движение к заданной цели.

Объект управления - это социальная система (страна, регион, отрасль, предприятие, коллектив и т.п.), на которую направлены все виды управленческого воздействия с целью ее совершенствования, повышения качества функций и задач, успешного достижения запланированной цели (целей).

В структуре управления наряду с дифференциацией людей на две основные группы, из которых первые разрабатывают и осуществляют управленческие решения, а вторые осуществляют производственную, политическую и иную деятельность, существует ряд компонентов, которые в наиболее существенных своих чертах определяются теми задачами, которые решаются в процессе осуществления управленческой деятельности.

Основные задачи управленческой деятельности:

1. Определение основной цели или дерева целей (для многоуровневой) организации, выработка стратегии действий по ее достижению и формулирование концепции деятельности и развития данной организации - корпорации, фирмы и т.п.

2. Формирование корпоративной культуры, т.е. объединение персонала вокруг общефирменной цели (или целей).

3. мотивация персонала на достижение цели фирмы (организации) и успешное решение стоящих перед нею проблем.

4. Формирование в фирме организационного порядка, т.е. системы относительно стабильных, долговременных иерархических связей, стандартов, норм и должностей, нередко зафиксированных.

5. Разработка и осуществление технологии изменений, эффективность управления в решающей степени определяется по способности к изменениям, по умению вовремя понимать их необходимость и столь же вовремя начинать и быстро проходить переходный этап.

6. Четкое определение диагностики управления или определение точек наибольшей и наименьшей управляемости и - вполне вероятно - точек неуправляемости, которые имеются или могут возникнуть в каждой организации.

7. Четкое представление о том, какова должна быть реализация управленческого решения.

8. Разработка системы контроля за выполнением принятого решения, определение и применение стимулов его эффективного исполнения, а также санкций против лиц, социальных групп, организаций или их подразделений, срывающих выполнение принятых решений.

В состав структуры управления наряду с основными компонентами управленческой деятельности входит организационная структура управления. Она характеризуется распределением целей и задач между различными уровнями и звеньями управленческой деятельности. Под организационной структурой управления понимается совокупность уровней и звеньев управленческой деятельности в единстве с их функциональными областями, расположенными в строгой соподчиненности и обеспечивающими взаимосвязь между управляющей и управляемой системами для эффективного достижения целей.

В организационной структуре управления выделяются следующие основные элементы: уровни (ступени) управления, его звенья и связи горизонтальные и вертикальные.Вертикальные связи - иерархическая соподчиненность, при которой низовое звено управления находится в вертикальной управленческой зависимости от среднего звена. Существуют горизонтальные связи, характеризующиеся расстановкой конкретных руководителей во главе отдельных подразделений.

Структурная динамика управленческой деятельности органично взаимосвязана с выполняемыми ею функциями.

**Социальные роли руководителя организации; социальная ответственность менеджера**

Социа́льная роль — модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе социальных, общественных и личных отношений.

Виды социальных ролей определяются разнообразием социальных групп, видов деятельности и отношений, в которые включена личность. В зависимости от общественных отношений выделяют социальные и межличностные социальные роли.

Социальные роли связаны с социальным статусом, профессией или видом деятельности (учитель, ученик, студент, продавец). Это стандартизированные безличные роли, строящиеся на основе прав и обязанностей, независимо от того, кто эти роли исполняет. Выделяют социально-демографические роли: муж, жена, дочь, сын, внук... Мужчина и женщина — это тоже социальные роли, биологически предопределенные и предполагающие специфические способы поведения, закрепленные общественными нормами, обычаями.

Межличностные роли связаны с межличностными отношениями, которые регулируются на эмоциональном уровне (лидер, обиженный, пренебрегаемый, кумир семьи, любимый и т. д.).

В жизни, в межличностных отношениях, каждый человек выступает в какой-то доминирующей социальной роли, своеобразном социальном амплуа как наиболее типичном индивидуальном образе, привычном для окружающих. Изменить привычный образ крайне трудно как для самого человека, так и для восприятия окружающих его людей. Чем более длительный период времени существует группа, тем привычнее становятся для окружающих доминирующие социальные роли каждого участника группы и тем сложнее изменить привычный для окружающих стереотип поведения.

Руководитель является ответственным не только за настоящее, но и за будущее: за выполнение своих обязанностей и предвидение последствий собственных действий. Более того, руководитель должен чувствовать себя ответственным не только за любое принятое им решение, но и за то, что он не сделал, хотя обязан был это сделать. Это ответственность за бездействие. Нужно предвидеть последствия своей бездеятельности и быть готовым нести за это ответственность. Например, не принято решение о проверке техники безопасности менеджерами, имеющими к этому отношение, а в результате — погибли люди.

Социальная ответственность руководителей может выступать в противоречие с юридической ответственностью. Например, руководитель сдает в аренду помещение, находящееся на территории предприятия, тем самым изыскивая средства для погашения задолженности работникам по зарплате. В данном случае руководитель поступает социально ответственно.

Понятие ответственности непосредственно взаимодействует с понятием «самостоятельность». Когда решение принимается руководителем лично, то на него ложится вся ответственность. Ответственность девальвируется в группе. Как показывает практика, некоторые руководители используют групповое решение для того, чтобы избежать ответственности или разделить ее с членами группы. Поэтому очень важной в практике управления является персональная ответственность руководителя за принятие или непринятие какого-либо решения.

Следует помнить, что именно ответственность руководителя требует от него постоянной психологической готовности к выполнению конкретных действий и бывает главным источником психического напряжения в течение всего рабочего времени.

**Значение, классификация и методология разработки управленческих решений**

УР - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Модель - это упорядоченный набор предположений о сложной системе.

 Основные концептуальные модели:

1. Модель "организация-машина". Согласно этой модели, организация представляется как безличностный механизм, в виде многоуровневой административной иерархии, состоящей из формализованных структур, связей, системы взаимоотношений между ее членами. Большое внимание при этом уделяется единству командования, функциональному взаимодействию, механизмам управления. К этой модели близка и "бюрократическая модель" организации. 2. Модель "естественной организации" предполагает, что организации, возникающие естественным образом, развиваются по собственным законам. Они обладают способностью самонастраиваться, реагируя на внешние и внутренние изменения. Отклонение от цели не считается отрицательным результатом, поскольку естественная организация функционирует, как правило, в условиях со значительным элементом неопределенности. 3. Модель "организация- община". В соответствии с этой моделью главным регулятором в организации являются принятые в группе нормы поведения. Особое значение придается межличностным отношениям, отношениям между отдельными членами организации, взаимным привязанностям, общим интересам. 4. Социотехническая модель. Согласно этой модели, особое значение в структуре организации придается влиянию технологического процесса производства на внутригрупповые связи. 5. Интеракционистская модель. В этой модели основное внимание уделяется роли ожиданий и системы ценностей членов организации, их представлениям о ситуации, взаимодействию между членами организации. 6. Институциональная модель. Институциональная модель предполагает, что функционирование и структура организации формируются под воздействием институций — традиций и норм, действующих во внутренней и внешней среде функционирования организации. 7. Конфликтная модель. При использовании конфликтной модели предполагается, что внутри организации сталкиваются и противодействуют друг другу противоположные цели и институции.

Наиболее общепринятые классификации моделей процесса принятия УР:

Дескриптивные модели применяются для описания свойств и параметров процесса принятия решений в целях прогнозирования его хода в будущем. Успех применения дескриптивных моделей в значительной степени зависит от точности описания законов и закономерностей функционирования объекта управления. Нормативные модели применяются для управления процессом принятия решений, для формирования его сущностных элементов и его развития. Нормативные модели предполагают активное участие в процессе принятия решений и его моделировании участников процесса принятия решений. Индуктивные модели строятся путем обобщения наблюдений по единичным частным фактам, которые считаются важными для принятия управленческого решения. Качество индуктивной модели определяется тем, насколько, с одной стороны, удается упростить описание ситуации принятия решения, а с другой — насколько верно удается отразить основные свойства моделируемой ситуации. Дедуктивные модели - при разработке которых исходят не из анализа конкретных фактов, а из упрощенной системы гипотетических ситуаций. Здесь путь создания модели — от абстрактного представления управленческой ситуации к ее конкретной реальности. Проблемно-ориентированные модели строятся на внедрении новых методов моделирования применительно к конкретной проблемной ситуации принятия решения. Здесь основная задача состоит в адаптации новых методов для моделирования конкретного управленческого процесса. Модели решения разрабатываются с учетом возможностей проведения экспериментов с ними, а также возможностей современных управленческих технологий и направлены на решение важнейших управленческих задач. Алгоритмы, используемые в этих моделях, определяют специфические требования к условиям их применения и структуре моделей. К числу таких моделей относятся и модели, активно использующие экономико-математические методы решения управленческих задач. Одноцелевые и многоцелевые модели. Нередко для оценки альтернативного варианта решения необходимо использовать несколько достаточно разнородных, независимых критериев, ориентированных на достижение различных, подчас трудно сопоставимых целей. Однако решение должно приниматься одно, и наиболее предпочтительный вариант решения должен быть обязательно определен. Одноцелевыми называются модели, когда имеется одна четко определенная цель, к достижению которой стремится организация, либо несколько целей, агрегированных в виде одной комплексной цели. В последнем случае степень достижения цели определяется с помощью специально разрабатываемого комплексного критерия. Многоцелевыми называются модели, в которых предполагается стремление к достижению нескольких независимых целей, несводимых к одной комплексной.

**Технология разработки и моделирование управленческих решений**

Типовой процесс разработки решений включает следующие этапы

1. Осмысление – идентификация и понимание проблем, встречающихся в организации. На этой стадии широко используются MIS-системы – Management Information System, поставляющие детальную информацию и позволяющие опознавать проблемы.

2. Продумывание – подбор возможных вариантов решений проблем. На этой стадии широко используются малые системы DSS – Decision Support System, позволяющие использовать простые модели и ограниченные данные.

3. Выбор – подбор решений из альтернативных решений. На этой стадии широко используются большие системы DSS, позволяющие использовать более обширные данные относительно ряда альтернатив и комплексные аналитические модели.

4. Выполнение – окончательное принятия решения. Системы поддержки выполнения могут варьироваться от полномасштабной MIS до меньших систем.

В практике управления сложилась общая логическая схема действий менеджера при разработке управленческих решений:

− определение одной или нескольких целей организации;

− установление альтернативных действий по достижению целей;

− расчет затрат по каждой альтернативе;

− построение логической или математической модели;

− определение критерия оценки эффективности каждого из вариантов.

Технология разработки и обоснования управленческих решений включает количественные и качественные методы: моделирование, системный анализ, исследование операций, метод инверсии, метод аналогии, метод «мозговой атаки», морфологический анализ и др.

Системный анализ проводится для выяснения реальных целей принимаемого решения, возможных вариантов достижения этих целей, установления условий появления проблемы, ограничений и последствий решения.

Методы исследования операций (название заимствовано из военной области, где впервые он был использован), как и системный анализ, получил широкое распространение в отечественной и зарубежной теории и практике.

Методы исследования операций (моделирование, оптимизация процессов и выбор оптимальных решений) используются для обоснования разрабатываемых решений. В моделях исследования операций цели и условия имеют четкую количественную форму. При этом цели, как правило, выражаются через критерии оптимизации и математически описываются через целевые функции. Последние включают и ограничения в выборе способа действий.

**Инновационные технологии обоснования управленческих решений**

Кадровая инноватика, как правило, предполагает два взаимосвязанных аспекта: с одной стороны, ввод в кадровую систему новых элементов, форм и методов, с другой стороны, вывод из кадровой системы устаревших элементов, форм и методов.

Управление нововведениями в кадровой работе – это целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов подразделений по обеспечению эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы в соответствии с перспективными и текущими целями развития организации. Эта деятельность базируется на использовании теоретических основ, принципов и методов инновационного менеджмента и должна обеспечить адаптацию персонала к изменениям во внутренней и внешней среде с целью повышения конкурентоспособности организации.

Управление нововведениями в кадровой работе позволяет решать более

эффективно следующие задачи по управлению персоналом:

• выработка стратегической инновационной концепции управления

персоналом в соответствии с долгосрочными целями развития ор-

ганизации;

• определение направлений развития кадровой работы и формиро-

вание инновационных проектов и программ нововведений в кад-

ровой работе;

• организация разработки, внедрения и сопровождения нововведе-

ний в кадровой работе;

• подбор, расстановка, адаптация, использование и развитие персо-

нала в соответствии с программой реализации нововведений в

кадровой работе;

• создание и улучшение условий для новаторской деятельности.

Инновационное кадровое решение – это производная от управленческого решения, которое рассматривается как процесс или результат выбора одного варианта из множества рассматриваемых вариантов решения задачи (проблемы), осуществляемым по некоторым критериям выбора.

Этапы инновационного процесса:

Информационно-аналитический – сбор и оценка исходных данных,

определяющих потребность в изменении положения дел и обоснований

инновационной идеи.

Генерации идей и принятия решений – рассмотрение альтернатив и

выбор, формулировка целей, задач, способов, преодолении сопутствующих проблем и достижения намеченного результата.

Проектирования и экспериментальной проверки – научное обоснование и конструирование модели нововведения, апробация проекта в лабораторных или локальных практических условиях, заключение о возможности применения инновации в предусмотренных масштабах.

Внедренческий – создание на основе апробированной модели технологии реализации нововведения, обеспечение инновационного процесса контрольно-управленческим механизмом, оценка внедрения проекта и перспектив его массового тиражирования.

В практическое освоение инновации входит:

• Вовлечение как можно большего количества социальных групп

организации в процесс инициирования посредством формирования мотивированного согласия с инновацией, инициирования инновационных установок и нацеленности на обретение необходимых знаний среди персонала.

• Концептуализация нововведения относительно единства содержания и способа социальных действий в конкретных условиях.

• Оптимизация интеллектуальных, управленческих, материальных и

других ресурсов, необходимых для полноценного инновационного

воздействия.

• Реализация выбранной модели инновации с постоянной обратной

связью и коррекцией действий.

• Анализ и мониторинг результатов управленческого нововведения.

**Организация процесса разработки и целевые установки управленческого решения**

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными: 1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение; 2) метод, основанный на понятии "здравого смысла", когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт; 3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонне оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: - обоснованность решения; - оптимальность выбора; - правомочность решения; - краткость и ясность; - конкретность во времени; - адресность к исполнителям; - оперативность выполнения.

Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, можно свести к следующему: - формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация; - информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции; - выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации; - должна строго соблюдаться соподчиненность в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов: - иерархии; - целевых межфункциональных групп; - формальных правил и процедур; - планов; - горизонтальных связей.

Механизм принятия управленческих решений включает: 1. Общее руководство принятия решений. 2. Правила принятия решений. 3. Планы в принятии решений. 4. Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия. 5. Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях). 6. Матричный тип взаимодействия.

**Контроль выполнения управленческих решений.**

Процесс контроля – это деятельность руководителя, направленная на выполнение принятых решений путем реализации определенных задач, принципов, методов, применения технических средств и технологии контроля.

Процесс контроля характеризуется:

− содержательным признаком: что выполняется в процессе контроля;

− организационным признаком: кем и в какой последовательности осуществляется контроль;

− технологическим признаком: как производится контроль.

Цель контроля – обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение возможных ошибок и недоработок, своевременное выявление отклонений от заданной программы. В процессе контроля выполняются следующие функции:

− диагностическая функция контроля, которая состоит в выявлении фактического состояния дел по выполнению принятого решения;

− ориентирующая функция контроля, которая направлена на указание ориентиров, т.е. тех проблем, которые в данный момент заслуживают наибольшего внимания;

− стимулирующая функция контроля, которая проявляется в выявлении и вовлечении в работу всех неиспользованных резервов, и в первую очередь человеческого фактора;

Процесс контроля включает четыре стадии:

− установление норм деятельности (функционирования);

− сбор данных о фактических результатах;

− сравнение и оценку фактического и ожидаемого итогов выполнения;

− разработку и реализацию корректирующих действий, основанных на обратной связи – информации о ходе реализации решения.

В процессе разработки корректирующих действий вскрываются причины отклонений, предлагаются альтернативные варианты их преодоления. Причинами корректировок могут быть:

− ошибки, допущенные при разработке решений,

− изменения, происшедшие под влиянием внешних и внутренних факторов,

− недостатки в организации исполнения решений,

− появление дополнительных возможностей для повышения эффективности решений.

**Управленческие решения и ответственность**

Менеджер в процессе разработки управленческого решения должен оценить возможную меру ответственности в случае выбора каждой из возможных альтернатив.

Ответственность - принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил. Данное понятие характеризует меру соответствия действий отдельного человека, группы людей или общества взаимным требованиям, исторически конкретным социальным нормам, общим интересам.

Требования и нормы устанавливаются:

- государством (законом) - юридическая ответственность;

- руководством организации – корпоративная ответственность;

- гражданским обществом – социальная ответственность;

- группой людей в процессе межличностного общения – моральная ответственность.

Юридическая ответственность - это применение мер государственного принуждения к виновному лицу за совершенное правонарушение. Условиями возникновения юридической ответственности являются: совершение противоправного действия (бездействия); наличие вреда; причинно-следственная связь между противоправным действием (бездействием) и вредом; доказанная вина причинителя вреда. Основным методом обеспечения юридической ответственности является право обращения в суд в связи с решениями и действиями руководителей. Любое должностное лицо, которое выходит за рамки своих полномочий, может быть сочтено персонально ответственным за свои действия. Юридическая ответственность может иметь уголовный, гражданский и административный характер.

Уголовная ответственность предусмотрена Уголовным кодексом в отношении физических лиц, возникает в случае совершения преступления и заключается в применении к виновному государственного принуждения в виде наказания, определяемого приговором суда.

Гражданская ответственность предусмотрена Гражданским кодексом в отношении физических и юридических лиц, возникает в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств и заключается в применении к правонарушителю установленных законом или договором мер воздействия, влекущих для него экономически невыгодные последствия имущественного характера: компенсацию убытков, уплату неустойки (штрафа, пени), возмещение вреда.

Административная ответственность предусмотрена Кодексом об административных правонарушениях, возникает в случае совершения физическими и юридическими лицами административных правонарушений и заключается в применении к ним административных наказаний (как правило, штрафов). Административное право призвано регулировать общественные отношения, возникающие в процессе реализации исполнительной власти, обеспечивая реализацию и охрану прав и свобод граждан в сфере государственного управления, их защиту от произвола.

К административной ответственности могут быть привлечены должностные лица, в случае совершения ими административных правонарушений в связи с выполнением организационно-распорядительных или административно-хозяйственных функций руководителя, а также лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Корпоративная ответственность - это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, беря на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Средством реализации корпоративной ответственности служит механизм иерархического контроля. Если высший руководитель организации может назначать и отстранять своих заместителей, те - своих подчиненных и т.д., то каждый менеджер в организации является ответственным и подотчетным перед каждым вышестоящим уровнем иерархии.

Корпоративная ответственность в зависимости от вида санкций может быть дисциплинарной и материальной. Дисциплинарная ответственность - форма воздействия, использующая дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, перевод на низшую должность, увольнение. Материальная ответственность - обязанность сотрудника возместить организации, в которой он работает, имущественный ущерб, причиненный по его вине.

Социальная ответственность - комплекс обязательств, которые организация должна выполнять, чтобы укреплять общество, в котором она действует.

Моральная ответственность - необходимость следовать нормам человеческих отношений, механизмом реализации которой является организационная культура (совокупность групповых ценностей, норм поведения и способов деятельности, разделяемых членами организации). В организации действуют довольно мощные психологические факторы, обеспечивающие соответствие принимаемых решений организационной культуре, ее ценностям, традициям, нормам поведения. Если принятое решение выпадает из этой культуры, то ставит под сомнение авторитет руководителя и требует от него трудных и болезненных объяснений.

Сущность и классификация ответственности. Характеристика отдельных видов ответственности. Формы экономической ответственности. Связь между самостоятельностью, заинтересованностью и ответственностью. Суть регламентного управления, как формы реализации ответственности. Нравственный облик руководителя. Нравственные последствия принимаемых решений. Варианты взаимодействия руководителя и коллектива при разработке решений и их последствий.

**Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

Мотивы трудовой деятельности — часть всей совокупности мотивов человека. Они формируются, когда в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему: мотивы содержательности труда; мотивы общественной полезности труда; статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности; мотивы получения материальных благ; мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Стимулирование трудовой деятельности — это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.

Мотивационное ядро персонала организации — это система стимулов и мотивов, являющихся двигателем трудовой деятельности персонала в данный период жизни организации, это единство связанных между собою стимулов и мотивов. Мотивационное ядро характеризуется следующими признаками:

- наличие нескольких одновременно воздействующих на человека в процессе труда мотивов;

- наличие стимулов, относящихся к различного рода ресурсам, находящимся в распоряжении системы управления;

- наличие последовательной, устойчивой причинно-следственной связи между мотивами и стимулами;

- устойчивость мотивационных комплексов;

- способность комплексов к модернизации на основе смены приоритетов стимулов и мотивов;

- способность к автономному снятию противоречий между мотивами, а также между мотивами и стимулами.

**Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

Выделяют пять основных направлений улучшения мотивации труда : 1) материальное стимулирование; 2) повышение качества рабочей силы; 3) улучшение организации труда; 4) вовлечение персонала в пpoцecc управления; 5) неденежное стимулирование. Материальное стимулирование включает улучшение системы заработной платы, предоставление персоналу возможности участвовать в капитале предприятия и распределении прибыли.

Постоянное повышение уровня заработной платы нe способствует удержанию трудовой деятельности на должном уровне; этот вид мотивации используется в основном для достижения кратковременных улучшений производительности труда. «Минус» материального стимулирования: одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами нe приводит к долгосрочному улучшению производительности труда (достигнув устраиваемого eгo уровня жизни, человек воспринимает деньги как условие нормального психологического состояния; главную роль будут играть другие способы мотивации труда).

Улучшение качества организации труда включает в себя постановку целей, расширение трудовых функций, использование гибких графиков выполнения заданий, улучшение условий труда. Правильно поставленная цель может служить мотивирующим фактором для работника предприятия. Расширение трудовых функций вносит разнообразие в ежедневную работу сотрудников; может выражаться в увеличении числа операций, выполняемых работником, что увеличивает рабочий цикл, a, следовательно, повышает интенсивность труда. Этот способ мотивации целесообразно использовать при недозагруженности работников.

Важно улучшение условий труда: неблагоприятных санитарно-гигиенических условиях человек нe хочет, дa и нe может правильно организовать cвoe рабочее время. Потребности время oт времени меняются, нельзя рассчитывать на тo, что один и тот жe способ мотивации будет работать одинаково. В одном случае oн окажется эффективным, a в другом нe принесет.

**Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

Мотивация (стимулирование) – управленческая деятельность, процесс побуждения к выбору того или иного типа поведения в зависимости от силы воздействия стимулов, мотивов и от ожидаемых результатов.

Этапы мотивационного процесса

Первый этап ¾ возникновение потребностей. Потребность, как указывалось выше, лежит в основе возникновения мотива к осуществлению действия. Однажды возникнув, она требует от человека определенной реакции для своего устранения, и может возобновляться после устранения многократно.

Второй этап ¾ поиск путей устранения потребностей. Поскольку потребность возникла и создает для человека состояние неудовлетворенности, он начинает искать возможности устранить ее: это может быть удовлетворение (действием), сознательно-волевое подавление и др.

Третий этап — определение набора и направления необходимых действий. Определяется, что и какими средствами необходимо сделать, чтобы в конечном итоге иметь возможность нейтрализовать возникшую потребность. На данной стадии у человека возникают мотивы к конкретному набору действий, и происходит сопоставление четырех вопросов:

а) что необходимо получить, чтобы устранить потребность,

б) что необходимо сделать, чтобы получить это,

в) насколько это реально сделать, каковы средства, в какой мере можно достичь результата,

г) в какой мере возможный результат способен устранить потребность.

Четвертый этап ¾ осуществление действий. На этом этапе человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить те выбранные им действия, которые в конечном итоге дадут ему в качестве результата нечто, при помощи чего возможна нейтрализация потребности. Поскольку процесс работы сам по себе тоже оказывает влияние на мотивацию, на данном этапе может происходить корректировка набора и направления необходимых действий.

Пятый этап — получение вознаграждения за осуществление действий. Это может быть как вознаграждение в прямом смысле, то есть материальное поощрение, которое в дальнейшем возможно обменять на необходимый для устранения потребности объект, либо другой желаемый результат, то есть сам этот объект. На данном этапе выясняется, насколько выполнение выбранных действий привело к желаемым результатам.

Шестой этап — устранение потребностей. В зависимости от того, насколько ликвидировано состояние неудовлетворенности, вызывавшееся потребностью, а так же от того, вызывает или нет устранение данной потребности появление новых потребностей, не является ли данная потребность возрастающей по мере удовлетворения, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает поиск новых возможностей и осуществление новых действий по устранению оставшихся потребностей.

Изучается субъект и объект управления, механизмы и ресурсы управления, общие и специфические функции управления, практические подходы к управлению мотивацией и стимулированием трудовой деятельности. Также в данном блоке вопросов раскрываются методика оценки эффективности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: показатели, критерии, методы оценки, порядок подготовки, проведения оценки и формы обобщения результатов оценивания.

**Управленческий консалтинг – понятие, сущность**

Управленческий консалтинг — деятельность, направленная на повышение эффективности фирм, компаний, организаций.

По типам решаемых задач управленческий консалтинг может быть:

Стратегический консалтинг. Это базовый вид управленческого консалтинга, представляющий собой видение и общее описание бизнес-модели, её преимуществ и недостатков в сравнении с основными конкурентами, изучение рыночной ситуации, тенденций производства и потребления сырья и готовой продукции на глобальном и региональном рынках. По сути стратегия — это базовое самоопределение компании, из которого напрямую следуют цели, условия их достижения и средства, которые компания должна для этого использовать.

Маркетинговый консалтинг. Каждая компания стремится управлять рыночным поведением своих потенциальных и актуальных клиентов, давая им множество причин выбрать именно эту компанию именно сейчас и именно для покупки данного товара (услуги). Управление рыночным поведением потенциальных и актуальных клиентов компании представляет собой достаточно комплексную задачу. Решить её можно только внедрив в деятельность компании функцию системного маркетинга, представляющую собой привнесение маркетингового смысла в каждый контакт с потенциальным клиентом и в саму систему предоставления услуг и продажи товаров.

Кадровый консалтинг. В ходе кадрового консалтинга осуществляется подбор кадров, которые могут органично дополнить друг друга по своим деловым качествам, происходит подбор топ-менеджеров, правильное распределение между ними функций и полномочий, формируется команда людей, которые готовы работать вместе в рамках осуществляемого ими бизнес-проекта.

В процессе работы со специалистами и управленцами консультируемой организации управленческие консультанты используют два принципиально отличающихся подхода: рекомендательный и социально-инжиниринговый.

Рекомендательный подход состоит в разработке тщательных и профессиональных рекомендаций, которые стали результатом работы экспертов, вовлеченных в консалтинговый проект.

Социально-инжиниринговый подход предполагает использование социальных технологий, суть которых — в вовлечении управленцев и специалистов консультируемой компании в процесс консалтинга, в конструирование будущего устройства компании, её системы управления, структурно-функциональной схемы, системы бизнес-процессов и т. д. Вовлечение персонала компании в процесс формирования будущего позволяет решить множество проблем, связанных с лояльностью сотрудников к предложенным изменениям. Сотрудники, принявшие участие в формировании будущего своей компании, охотно соглашаются с необходимостью перемен, и активно участвуют в формировании новой системы управления.

При этом наиболее острые и принципиальные позиционные конфликты оказывается возможным разрешить как раз на стадии консалтингового проекта, ещё до начала внедрения. Таким образом, использование социальных технологий существенно повышает внедряемость рекомендаций консультантов. Социальные технологии — это способы формирования команд исполнителей и управленцев, которые могут осуществлять коллективную деятельность с заранее заданным уровнем эффективности. Одна из форм социальных технологий — рефлексивная игра.

В решении текущих рабочих задач статус советника может быть ограниченным или абсолютным: от анализа причин и поиска решений до возможности влиять на решение или участвовать в его принятии и реализации.

На него может возлагаться обзор ситуации в целом или разработка детального, конкретного, измеримого, согласованного, реалистичного и ограниченного по времени плана действий. Иногда обстановка может потребовать от консультанта личного присутствия непосредственно на объекте, например при ведении переговоров и заключении соглашения. При непосредственном присутствии на объекте ситуация изучается на месте с применением "живого моделирования" и многодневных стратегических сессий, во время которых разработка и внедрение управленческих решений происходит при прямом взаимодействии с персоналом компании. Формирование проекта изменений в таком формате автоматически способствует его внедрению и оптимизации.

**Организация консалтинговых услуг**

После того как установлен контакт с фирмой-клиентом, приступают к разработке предложения. Она начинается с совместного обсуждения проекта клиентом и консультантом. Перед этим необходимо получить достаточно подробную информацию о фирме-клиенте. Консультанту важно знать, что производит или чем занимается фирма, а также каковы численность работающих и их квалификация, доля управленческого персонала, объем производства или работ (услуг), структура затрат, прибыль и ее источники, финансовое положение фирмы. Требуется информация и о наличии Договоров и надежности партнеров.

Затем определяются ситуация, динамика ее изменения и суть проблемы. Далее составляется план-график выполнения работ и оформляются необходимые юридические документы. Особое внимание следует обратить на план-график выполнения работ, наиболее точно определить сроки их завершения. Следует определить также, в какой форме предполагается завершить работу. Все это Должно найти отражение в плане-графике работ. Престиж консультанта в значительной мере будет сохранен, если не произойдет срыва намеченных сроков выполнения работ или значительного их опережения.

В ходе выполнения заказа необходимо учесть психологию фирмы-заказчика. По мере продвижения работы интерес клиента будет падать, и надо принять меры к его поддержанию, для чего, например, в период наибольшего интереса, можно реализовать какой-либо промежуточный вариант. Это могут быть: конкретное предложение для руководства фирмы-заказчика; обсуждение предложений консультанта на служебном совещании; подготовка приказа о реализации отдельных предложений и др. В заключение оформляется письменный отчет или план мероприятий по реализации проекта либо перечень рекомендаций. Не исключаются и другие заранее оговоренные виды оформления результатов консультации.

В целях предложения различных проектов работникам консалтинговых фирм рекомендуется проводить презентации -- публичные выступления. Презентация с предложениями фирмы может проходить перед немногочисленной аудиторией, например, в кабинете правления фирмы — потенциального клиента, в присутствии нескольких человек из числа руководящего состава. Презентация может быть организована и в большой аудитории, в присутствии нескольких десятков или даже сотен человек. Естественно, что размер аудитории определяют характер презентации и уровень взаимодействия с каждым участником презентации — представителем клиента.

Время проведения презентации определяется консалтинговой фирмой по согласованию с клиентом. Надо заметить, что западные специалисты по консалтингу (К. Макхем и др.) рекомендуют проводить презентации после обеда. Не рекомендуется говорить долго, без перерыва. Структура презентации должна включать как время на выступление, так и время на вопросы и обсуждение. Для того чтобы освоиться с обстановкой, рекомендуется прийти несколько раньше начала презентации.

Важное значение имеет тщательная подготовка к выступлению на презентации. Чем лучше подготовится докладчик, чем короче и яснее он представит свои предложения, тем меньше вопросов ему зададут.

В чем преимущества проведения презентаций по сравнению с письменным предложением? Бесспорно, письменное предложение в форме письма, буклета, книги воспринимается и запоминается лучше, чем устная речь. Однако при личном общении можно сделать акцент на наиболее важные аспекты предложения, использовать силу личного обаяния, что немаловажно. Наконец, при проведении презентации слушатели могут задавать вопросы.

**Классификация консалтинговых услуг**

Существует два основных вида классификации консалтинговых услуг:

1) с точки зрения предмета консультирования — попредметная классификация;

2) с точки зрения метода консультирования — методологическая классификация.

Попредметная классификация более распространена, поскольку она понятнее потребителям консалтинговых услуг. В соответствии с ней консалтинговые услуги квалифицируются в зависимости от тех разделов (элементов) менеджмента, на которые они направлены: общий менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент и т.д.

Что касается методологической классификации, то она профессионально ориентирована на самих консультантов, так как квалифицирует их в зависимости от методов работы. В соответствии с этой классификацией различают экспертное, процессное и обучающее консультирование.

Следует отметить также, что классификации, публикуемые национальными и международными ассоциациями консультантов, часто объединяют попредметный и методологический подходы, правда, ориентируясь больше на первый. Кроме того, они включают в перечень консалтинговых услуг и другие профессиональные услуги. Примером такого "синтетического" подхода является приведенная в табл. 1 классификация Европейского справочника-указателя консультантов по экономике и управлению, издаваемого под эгидой ФЕАКО. В эту классификацию включены, с одной стороны (попредметной), такие услуги, как обеспечение информационными технологиями, промышленный инжиниринг, обучение менеджменту (тренинг), отношения с общественностью и т.д., что составляет профессиональные услуги, а с другой, — такие виды консультирования, как обучающий консалтинг, т.е. метод консультирования.

**Формы договоров на консалтинговых услуги**

Продолжающийся (абонементный) договор. В рамках такого договора клиент приглашает консультанта 1-3 раза в месяц в свою организацию, где последний принимает участие в совещаниях, дает индивидуальные консультации, проводит учебные занятия (например, в целях совершенствования взаимосвязей подразделений) и т.п. При таком способе организации договорной работы консультант является постоянным членом группы руководителей высшего звена. Тема и цели работы формируются в соответствии с существующим на предприятии положением. Для работников клиента, желающих получить индивидуальную консультацию, способ консультирования определяется в текущем порядке в зависимости от цены и целей консультирования.

Договор по диагностике. Существует разовая и повторяющаяся диагностика. Разовая диагностика может представлять собой отдельный заказ или первый этап комплексного договора и проводиться по схеме осуществления общей диагностики (см. разд. 2.2). При проведении повторяющейся диагностики группа консультантов в рамках соответствующего договора посещает предприятие регулярно. Постоянная цель - разъяснение проблем клиента, причин их появления и тенденций развития в течение длительного времени. В случае необходимости даются индивидуальные консультации. Консультирование в данном случае может проводиться любыми способами со всеми промежуточными вариантами. В качестве исполнителей обычно выступает группа консультантов из двух-трех человек.

Договор по внедрению заключается в тех случаях, когда программа работ относительно ясна еще до начала договора (например, внедрение системы автоматизированной обработки данных, нового изделия, новой техники, технологии, новых методов управления и т.д.). Цель такого договора - обеспечить плавный и безболезненный процесс внедрения с учетом существующего положения. Индивидуальные консультации получают работники клиента, больше всего связанные с внедрением. Как правило, работа проводится процессно-экспертным способом.

Договор по повышению квалификации руководителей. Тема договора может быть как узкой (расчет чистой продукции, тренировка общения и т.п.), так и широкой, способствующей увеличению базовых знаний (основы организации и управления, методы управления и т.п.). Основное требование к осуществлению такого договора: все учебные материалы, используемые на курсах, должны быть непосредственно связаны с работой данной организации. Индивидуальные консультации могут получать руководители и специалисты предприятий. Учеба иногда проводится в индивидуальном порядке. Используется главным образом обучающее консультирование. Число консультантов зависит от широты охвата работников и объема заказа.

Договор по составлению проекта. В рамках такого заказа консультанты используют ряд методов для разработки проектов по совершенствованию или созданию системы управления. Темы проектных договоров различны: например, совершенствование управления с помощью составления нового справочника предприятия, сборника управленческих процедур, должностных инструкций и т.п. Примером комплексного заказа по такой тематике может служить составление организационного проекта для строящегося предприятия. Число консультантов зависит от объема и сроков заказа.

Договор по развитию организации. Заказ на комплексное консультирование: руководство предприятия, используя методы, предлагаемые консультантами, проводит диагностику и разрабатывает долгосрочную стратегию (перспективный план развития и пути его осуществления) развития своей организации или вносит перспективы в существующую стратегию. Разрабатываются общая и частная стратегии предприятия. Консультации получают руководители высшего звена и ключевых подразделений. Способ работы - консультирование процесса. В состав бригады консультантов обычно входят один-два человека.

Договор на разовую консультацию. В таких случаях консультант отвечает на конкретный вопрос руководителя (предлагает руководителю свой вариант или варианты решения). Обычно предметами подобного консультирования являются вопросы, решение которых регламентируют большое количество законодательных актов, при этом консультант должен знать их лучше руководителя.

Договор подряда. Договор на оказание возмездных услуг. Основные модели консультирования по характеру сотрудничества. Абонементный договор. Договор по диагностике. Договор по внедрению. Договор по повышению квалификации. Договор на составление проекта. Договор на развитие организации. Договор на разовую консультацию.

**Методы работы консультантов**

С точки зрения методов можно различать следующие формы консультирования: экспертное, процессное и обучающее

Во время экспертного консультирования используютсяследующие методы работы:

сбор информации;

анализ;

расчеты;

исследования;

разработки.

При экспертном консультировании успех проекта определяется следующими тремя факторами:

квалификацией эксперта;

умением клиента воспользоваться полученными рекомендациями;

желанием клиента воспользоваться рекомендациями.

Во время процессного консультирования\* используются методы, специально разработанные для обеспечения взаимодействия с клиентом, которые можно разбить на две основные группы:

Организационная диагностика - это совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии клиентной организации. Основными методами диагностики являются индивидуальные и групповые интервью, наблюдение за деятельностью организации изнутри, знакомство с документами и историей организации. Результатом диагностики обычно служит краткий отчет, содержащий структурированное изложение полученной информации, возможно, с перечнем выявленных проблем. Этот отчет служит как бы "затравкой" для дальнейшей работы клиента и консультанта.

Организационные интервенции - это мероприятия, связанные с воздействием на организацию, которые призваны внести в ее деятельность позитивные изменения и закрепить их.

Лица, которые по своему положению могут и должны принимать участие в стратегическом планировании деятельности и развития организации, знакомятся с результатами диагностики, а затем приглашаются на специальную встречу - сессию стратегического планирования.

**Основы, функции и типология организационных культур**

Организационная культура – это совокупность общественно прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационныхотношений.

Организационная культура призвана отразить отношение фирмы к законности, личности, качеству выпускаемой продукции, финансам и производственным обязательствам, открытости и достоверности деловой информации. Это должно воплощаться в комплексе правил, традиций, ритуалов и символов, которые постоянно дополняются и совершенствуются.

В рыночных условиях успех работы предприятия зависит от его репутации как делового партнера. Репутация компании имеет определенное материальное выражение. Репутация предприятия определяется его надежностью как партнера, качеством его продукции и рядом других факторов, охватываемых понятием корпоративной культуры. Доверие партнеров, работников, населения создает нормальную рыночную среду, способствующую успешной работе предприятий.

Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат стратегия качества производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п. Это система общепринятых в организации представлений и подходов к делу, формам отношений и достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от других.

В зависимости от организационной культуры различают типы организаций:

1) реагирующая – характеризуется неуверенностью и импровизацией, отсутствием общей цели и жесткой централизацией;

2) отзывчивая – поддержка инициативы работников, организация коллективной работы, неформальные коммуникативные связи, материальное поощрение работников за результаты;

3) активная – серьезная постановка стратегической цели, высокая дисциплинированность работников, атмосфера доверия и взаимопонимания;

4) высокоэффективная – высокий уровень сознания работников, желание постоянного совершенствования.

Следует учитывать, что организационная культура испытывает влияние национальной культуры. Именно черты и характеристики национальной культуры дают ключ к пониманию особенностей определенных элементов организационной культуры, отличающих деятельность тех или иных компаний.

Национальную культуру определяют четыре группы параметров:

1) физическая среда. Люди, живущие на берегу океана, сталкиваются с другими проблемами повседневной жизни, чем те, кто живет в гористой, изолированной местности. Они более открыты и восприимчивы, более терпимы к посторонним;

2) общие системы ценностей и верований. Религия во всех своих проявлениях является важным источником культуры;

3) исторический опыт. Люди, пережившие многие войны и межгосударственные конфликты, отличаются упорным стремлением отстаивать элементы национальной культуры. Эти культурные характеристики отражаются в фольклоре, литературе, песенном творчестве и т. д.;

4) уровень развития. Общество имеет тенденцию к большему развитию индивидуализма по мере того, как экономика становится более зрелой. Организационная культура проявляется через представления о ценностях. Из них выводятся нормы и правила поведения, которые влияют на конкретное поведение отдельных групп и индивидов.

**Факторы, влияющие на формирование организационной культуры**

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов.

Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. В случае, когда в организации возникают критические ситуации, сотрудники организации испытывают обостренное чувство беспокойства. Поэтому то, как руководство подходит к разрешению проблем кризисной ситуации, чему оно при этом отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании системы ценностей и верований, которые приобретают характер реальности для членов организации.

В силу того, что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. Работники организации сознательно или неосознанно подстраивают свои действия под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в организации.

Критериальная база поощрения сотрудников. На формирование организационной культуры большое влияние оказывает то, по каким критериям происходит поощрение сотрудников. Члены организации, осознав то, за что они получают вознаграждение либо же наказание, достаточно быстро формируют для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым и определенную организационную культуру.

Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации. Так же, как и в случае с поощрением, критерии, используемые руководством при отборе на работу в организацию, при продвижении сотрудников и их увольнении, оказывают очень сильное влияние на то, какие ценности будут разде- ляться сотрудниками организации, и следовательно, играют существенную роль при формировании организационной культуры.

В группу вторичных факторов в соответствии с концепцией Шейна входят следующие факторы:

Структура организации. В зависимости от того, как сконструирована организация, как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий, у членов организации складывается определенное представление о том, в какой мере они пользуются доверием у руководства, о том, насколько в организации присутствует дух свободы и ценится ини- циатива сотрудников.

Система передачи информации и организационные процедуры. В организации поведение сотрудников постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Люди коммуницируют определенным образом и по определенным схемам, заполняют определенные циркуляры и формы отчетности, с определенной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделан- ной работе. Все эти процедурные моменты в силу регулярности и повторяемости создают определенный климат в организации, который глубоко проникает в поведение ее членов.

Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация. Дизайн помещения, используемые принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и тому подобное создают у членов организации определенное представление о ее стиле, об их позиции в организации и, в конечном счете, о ценностных ориентирах, присущих организации.

Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации. Бытующие в организации легенды и рассказы о том, как создавалась организация, какие выдающиеся события были в ее истории, кто из людей и каким образом оказал сильное влияние на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о духе организации сохраняется во времени и доводится до членов организации в яркой эмоциональной форме.

Формализованные положения о философии и смысле существования организации. Положения о философии и целях организации, сформулированные в виде принципов работы организации, Набора ее ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранять и поддерживать дух организации, в том случае, если они должным образом доводятся до всех ее членов, способствуют формированию организационной культуры, адекватной миссии организации.

Каждый из десяти первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако следует подчеркнуть, что если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то изменение организационной культуры представляет собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому на уровне стадии определения стратегии, предшествующей стадии ее выполнения, необходимо по возможности максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбирать такую стратегию, которая не потребует осуществления заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

Факторы формирования организационной культуры. Динамическая модель организационной культуры Э.Шейна. Проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции. Внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование организационной культуры.

**Методы формирования и поддержания организационной культуры**

В решении задачи поддержания сформировавшейся корпоративной культуры определяющую роль играют три фактора:

. Отбор персонала. Отбор персонала преследует определенную цель - идентифицировать и набрать людей, обладающих знаниями, навыками и способностями, позволяющими им успешно выполнять работу. Однако, как правило, необходимым требованиям отвечает не один кандидат, а несколько. При окончательном отборе предпочтение отдается тем, которые в большей степени совместимы с организационной культурой предприятия и система ценностей которых идентична корпоративным.

. Деятельность руководящего звена. Создатели организации на основе собственных представлений, а также идей, заимствованных из надежных источников, вырабатывают видение и задают общее направление предстоящей деятельности компании. Они, фактически добиваясь формирования своей версии корпоративной культуры, сами подбирают, обучают и готовят руководителей среднего звена (менеджеров), способных реализовать поставленные цели, и через них добиваются выполнения работы и решения задач компании наилучшим образом.

. Культурная адаптация и ее основные стадии. Сколь эффективны бы ни были процессы подбора персонала, новые работники не могут сразу ознакомиться с организационной культурой и вести себя в соответствии с ней. Именно поэтому нужно прилагать усилия, что бы помочь новым работникам адаптироваться к организационной культуре. Этот адаптационный процесс называется социализацией или аккультурацией, когда речь идет об усвоении новых культурных ценностей.

Потребность в знаниях о корпоративной культуре обостряется в ситуациях, вызывающих удивление новичка - неясных, двусмысленных или неординарных, а также в искусственно созданных, в которых используются знания о корпоративной культуре.

В компаниях обычно проводятся программы ориентации и тренинги на выезде (за пределами компании). Но все они имеют один недостаток: организаторы тренингов представляют официальную точку зрения на корпоративную культуру, скорее желаемые, а не действительные корпоративные ценности, официально признанные, а не реально действующие методы и процессы.

Более полезной и ценной для новичков всегда является информация из разряда «не для печати». Чем реальнее контекст, в котором передается и усваивается культурный корпоративный материал, тем более мотивированно будет воспринимать его новичок и тем более значимой для него окажется полученная информация.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Стоит подчеркнуть, что технология формирования эффективной корпоративной культуры - это трудновоспроизводимое конкурентное преимущество. Мотивация персонала, обусловленная корпоративной культурой, очевидно, является мотивацией более высокого уровня, чем та мотивация, которая может быть создана с помощью других инструментов управления. Использование данных инструментов при отсутствии в сознании сотрудников внутренней ценностно-обусловленной мотивации может быть намного менее эффективным, чем в случае, если сопровождать применение этих инструментов целенаправленной работой по формированию ценностей, приоритетов, принципов.

Наиболее часто используемые методы целенаправленного формирования необходимой организации корпоративной культуры: формализация миссии, видения и ценностей организации, распространение корпоративных «ходячих историй», «легенд и мифов» с их «героями» и «антигероями», создание и поддержание традиций и ритуалов, совместная разработка и внедрение правил и стандартов поведения и деятельности сотрудников. Корпоративный кодекс, который вручается каждому новому сотруднику, корпоративное радио, Интернет, корпоративная газета, фирменный стиль, одежда - все это и проявления, и факторы формирования корпоративной культуры.

Сильными инструментами может стать умелое использование поводов для формирования и поддержания корпоративной культуры, таких как: собеседование при приеме на работу, отбор претендентов с учетом их совместимости с корпоративной культурой, увольнение, корпоративное обучение, корпоративные праздники, трудности и проблемы, конкуренция.

Корпоративная культура как инструмент управления - это отражение общемировой тенденции включения «человеческого фактора в систему управления»

Теоретическое знание механизмов формирования корпоративной культуры позволяет на практике использовать наиболее приемлемые из них для своего предприятия и вырабатывать новые способы ее создания, связанные со спецификой функционирования компании. Использование всех вышеперечисленных методов формирования в каждом новом случае будет носить индивидуальный характер.

**Проблемы и методы изменения организационной культуры**

Организационная культура - не постоянное явление. Культуре свойственно меняться. Это изменение может быть вызвано многими факторами. Чаще всего это трудоёмкий процесс, который связан с большими затратами моральными и материальными. Однако совсем не обязательно, что введение изменений будет сопровождаться отрицательной реакцией. В идеальной ситуации введение изменений даёт возможность для реального творчества. В процессе изменений можно многому научиться.

Типы изменений разнообразны:

обновления (пересмотр) должностных инструкций, служащих с точки зрения подчинённости и контактов;

введение новой техники и технологии;

изменение в организационной структуре;

увольнение рабочих;

расширение обязанностей;

новая система оплаты труда;

переход на другой режим работы и т.д.

Следует отметить, что могут существовать изменения в поведении и изменения в культуре. Изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в этом про-цессе "передача" культуры и обоснование поведения.

Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации:

Изменение культуры

1. Значительные изменения культуры без изменения поведения (проблемы способностей и подготовки) 3. Значительные изменения поведения и культуры (постоянные изменения)

4. Никаких изменений (статус-кво) 2. Значительные изменения пове-дения без изменения культуры (проблемы приверженности и по-следовательности)

Изменение поведения

1. В этом случае (изменение культуры без изменения поведения) работники могут

изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить своё соответствующее поведение.

2. Второе сочетание (это изменения поведения без изменений в культуре).

3. Третье сочетание (изменения происходят в области поведения и в области культуры).

4. Никаких изменений. Статус-кво.

**Методы изменения организационной культуры.**

Изменение культуры

1. Значительные изменения культуры без изменения поведения (проблемы способностей и подготовки) 3. Значительные изменения поведения и культуры (постоянные изменения)

4. Никаких изменений (статус-кво) 2. Значительные изменения пове-дения без изменения культуры (проблемы приверженности и по-следовательности)

Изменение поведения

1. В этом случае (изменение культуры без изменения поведения) работники могут

изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить своё соответствующее поведение.

2. Второе сочетание (это изменения поведения без изменений в культуре).

3. Третье сочетание (изменения происходят в области поведения и в области культуры).

4. Никаких изменений. Статус-кво.

**Организационная культура в системе руководства и подчинения**

Организационная культура – это система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям.

К основным параметрам организационной культуры относятся:

Акцент на внешних (обслуживание клиентов и т. п.) или внутренних задачах организации. Организации, ориентированные на потребности клиента, подчинившие им всю свою деятельность, имеют значительные преимущества в рыночной экономике, это повышает конкурентоспособность компании.

Направленность активности на решение организационных задач или на социальные аспекты ее функционирования. Один из вариантов социальной ориентации — устойчивое внимание организации к бытовым, личным проблемам работников.

Мера готовности к риску по внедрению нововведении. Мера ориентированности деятельности на инновационные процессы или стабилизацию.

Мера поощрения конформизма (изменение или оценка мнение индивида в направлении большего согласия с группой) или индивидуализма членов организации. Ориентация стимулирования на групповые или индивидуальные достижения.

Степень предпочтения групповых или индивидуальных форм принятия решений. Мера централизованности - децентрализованности принятия решений.

Степень подчиненности деятельности заранее составленным планам.

Выраженность сотрудничества или соперничества между отдельными членами и между группами в организации.

Степень простоты или сложности организационных процедур.

Мера лояльности членов к организации.

Степень информированности членов о том, какова их роль в достижении целей организации. Преданность членов «своей» организации.

К основным свойствам культуры организации относятся:

Совместная работа формирует представления работников об организационных ценностях и способах следования этим ценностям.

Общность. Это означает, что не только все знания, ценности, установки, обычаи, но и многое другое используется группой для удовлетворения глубинных потребностей ее членов.

Основные элементы культуры организации не требуют доказательств, они сами собой разумеются.

Иерархичность и приоритетность. Любая культура предполагает ранжирование ценностей. Часто во главу угла ставятся абсолютные ценности, приоритетность которых безусловна.

Системность. Организационная культура является сложной системой, объединяющей отдельные элементы в единое целое.

«Сила» воздействия организационной культуры определяется:

однородностью членов организации. Общность возраста, интересов, взглядов и т. п.;

стабильностью и продолжительностью совместного членства. Кратковременное членство в организации и постоянное изменение ее состава не способствуют освоению культурных особенностей;

характером совместного опыта, интенсивностью взаимодействия. Если члены организации совместными усилиями преодолевали реальные трудности, то сила воздействия организационной культуры выше.

**Психологические основы формирования команды**

Менеджеры, которые формируют команду из своих служащих, чаще всего используют социометрический метод. Каждому члену коллектива ставится задача и предлагается выбрать для ее решения двух партнеров, сообщив свой выбор менеджеру конфиденциально. Затем сам начальник составляет схему предпочтений (социограмму), которая четко отображает реальные отношения в коллективе. Этот метод имеет ряд преимуществ: позволяет отобрать в команду самых уважаемых в коллективе работников; кроме того, одновременно руководитель получает полную картину социально-психологического климата в коллективе.

Менеджеры, которые выбирают сотрудников со стороны, пользуются другим методом. Как правило, руководитель внешнеторговой организации или функционального подразделения формулирует ряд качеств, черт характера тех людей, с которыми он бы хотел работать. Затем каждое личностное качество или способность кандидата проверяются с помощью тестов и анкет. Американские специалисты по менеджменту М. Вудкок и Д. Френсис выделяют пять основных критериев, которыми следует руководствоваться при подборе членов команды со стороны

· энергичность,

· умение совладать со своими эмоциями,

· готовность открыто излагать свое мнение,

· способность изменить свою точку зрения под воздействием аргументов, но не силы,

· умение хорошо излагать свое мнение.

Опыт преуспевающих менеджеров внешнеторговых компаний показывает, что при формировании команды следует обращать внимание на следующие психологические явления

а) равенство у членов команды профессионализма, силы характера, стремления к достижениям;

б) различие в типах мышления (наглядно-образное у одних, абстрактно - логическое у других, предметно-действенное у третьих), в жизненном опыте, в методах решения задач;

в) развитие и признание в команде только экспертной или харизматической власти;

г) равенство в распределении результата, материального и нематериального вознаграждения;

д) высокая степень согласия и доверия между членами команды;

е) общность видения миссии организации, ее целей;

ж) высокая мотивация членов команды.

К сожалению, далеко не всегда менеджеры в полной мере учитывают психологические феномены, которые выступают базой, необходимым основанием для формирования и эффективного функционирования команды.

Эффективное достижение целей во многом зависит от следующих факторов: размера и состава команды, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса, функциональной роли ее членов и работы менеджера по управлению своей командой. Менеджер среднего звена учитывать эти факторы при формировании команды. Рассмотрим данный вопрос более подробно.

Численность. На размер команды налагается жесткое ограничение. Всем известно, что размер команды в спортивных играх составляет пять - пятнадцать человек. За этими пределами команда становится неуправляемой, гибкость и чувство ответственности снижается, а недостатки превращаются в непреодолимые пороки. По мнению В. Крюгера, число «5-9 » указывает верхние и нижние границы максимальной пользы для продуктивности команды. Многие зарубежные исследователи оптимальным количеством членов в группе считают 5 человек. По мере увеличения группы общение между ее членами усложняется, затрудняется достижение согласия. Также усиливается тенденция к неформальному разделению на подгруппы, что может привести к появлению не согласующихся целей и повышению конфликтности.

**Основы формирования команды**

Важные условия для формирования команды на стартовом этапе:

¨ Все члены группы четко представляют себе цели совместной работы.

¨ Умения каждого человека известны остальным, функции распределены.

¨ Организационное строение группы соответствует выполняемой задаче.

¨ В группе задумываются над методами работы и пытаются их совершенствовать.

¨ Развита самодисциплина, позволяющая хорошо использовать время и ресурсы.

¨ Есть достаточно возможностей, чтобы собраться и обсудить любые вопросы.

¨ Группа поддерживает своих членов, и формируются добрые взаимоотношения.

¨ Отношения в группе открытые, и она готова встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

Принципы, обеспечивающие работу команды:

¨ люди, выполняющие работу, являются «экспертами», когда дело идет о решении проблем в тех областях, которыми они занимаются;

¨ совокупный опыт и таланты людей, работающих в командах, больше, чем у любого из тех, кто работает в одиночку;

¨ большинство людей сильнее заинтересованы в проекте, если они могут в какой-то мере воздействовать на решения, которые на них влияют;

¨ у каждого человека есть творческий потенциал, который можно систематически использовать, привлекая его к участию в работе проблемной группы.

Команды наиболее эффективны в случаях:

1. разработки стратегий в условиях высокой неопределенности среды;

2. размытости и множественности критериев отбора стратегических вариантов;

3. одновременной реализации нескольких стратегий;

4. необходимости координации сложных работ;

5. большого разброса во мнениях экспертов относительно оценки стратегических альтернатив;

6. конфликта интересов заинтересованных сторон;

7. высокой степени сопротивления стратегическим изменениям.

**Ситуационное поведение лидера.**

Главной идеей ситуационного подхода к лидерству было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях.

Одним из основателей теории ситуационного лидерства является Ф. Фидлер, который в середине 60-х гг. предложил использовать в модели три ситуационные переменные, позволяющие определить степень контролируемости ситуации для определенного стиля. При этом использовалась 8-балльная шкала, позволяющая построить профиль наименее предпочитаемого работника (коллеги) (НПР).

Лидеры, набравшие высокие баллы, т. е. описавшие своего НПР очень позитивно, ориентированы на отношения (лидер с высоким НПР), а менеджеры, набравшие более низкие баллы, имеют стиль, ориентированный на работы (лидер с низким НПР).

Согласно теории Фидлера, лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида: мотивированность на отношения и мотивированность на работу.

Благоприятность (контролируемость) ситуации определяется в модели как степень, с которой ситуация позволяет лидеру ее контролировать и оказывать влияние на последователей.

Ситуационные переменные:

отношения в коллективе;

структурированность работы;

властные полномочия.

Отношения в коллективе (отношения "лидер-последователь"): хорошие-плохие.

Эта переменная отражает уровень лояльности, доверительности, поддержки и уважения, т. е. признание лидера последователями. Приняв лидера, последователь будут делать все возможное для достижения поставленных целей.

Структурированность работы: высокая-низкая.

Эта переменная отражает уровень структурированности решаемых группой задач, который измеряется следующими показателями:

ясность цели;

множественность средств по достижению целей;

обоснованность решений;

специфичность решений.

Высокоструктурированная работа дает лидеру возможность иметь больший контроль над исполнителями.

Властные полномочия (должностная власть): сильная-слабая. Отражает уровень формальной власти лидера, необходимой для использования адекватных способов стимулирования (вознаграждение-наказание).

Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают восемь типов ситуаций, проанализировав которые, Фидлер пришел к следующим выводам.

Эффективность достигается, если

в наименее благоприятной ситуации лидеры демонстрируют стиль, ориентированный на работу (стиль с низким НПР);

в ситуации умеренной благоприятности - стиль, ориентированный на отношения (стиль с высоким НПР). Задачи структурированы, но должностная позиция у лидера достаточно слабая. Соответственно, в этих условиях лидер вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных;

в наиболее благоприятной ситуации - стиль, ориентированный на работу (стиль с низким НПР).

Практическая значимость модели состоит в том, что она позволяет в зависимости от сложившийся ситуации подбирать руководителя. При этом основным критерием подбора является соответствие стиля руководителя конкретной производственной ситуации. Модель также подсказывает путь изменения ситуации, если по каким-то причинам нельзя сменить руководителя.

**Роли в команде**

Реализатор. Реализаторам присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме.

Координатор. Отличительной чертой Координаторов является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный, уверенный, Координатор охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

Творец. Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жаждой достижений. Обычно это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.

Генератор идей. Генераторы идей являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами, сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто из идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.

Исследователь. Исследователи – часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами гениальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.

Эксперт. Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимание все факторы. Эксперты редко ошибаются.

Дипломат. Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. Дипломаты очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.

Исполнитель. Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование извне, или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.

**Взаимозаменяемость в команде**

Не претендуя на специальное рассмотрение проблемы руководства, обратим внимание на интересную классификацию типов взаимоотношений в рабочей группе, предложенную американскими исследователями Блейком и Мутоном. Она основана на комбинации двух главных параметров - внимании к человеку, степени учета интересов людей и внимании к производству, степени учетов интересов дела. Это пять типов взаимоотношений внутри коллективов, существенно различающихся с точки зрения морально-психологического климата.

1. Невмешательство: низкий уровень заботы руководителя и о производстве и о людях. Руководитель много делает сам, не делегирует своих функций, не стремится к серьезным достижениям. Главное для него - сохранить свою должность.

2. Теплая компания: высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы, удобного для сотрудников темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли при этом достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на решении производственных задач. Человеческий фактор либо недооценивается, либо просто игнорируется.

4. Золотая середина: руководитель в своей деятельности стремится оптимально сочетать интересы дела и интересы персонала, он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. Команда: наиболее предпочтительный тип взаимоотношений в рабочей группе. Руководитель стремится максимально учитывать интересы производства и интересы коллектива, объединению деловитости и человечности на всех уровнях отношений.

**Особенности управления в команде**

Помимо вопросов формирования команды проекта и организации ее профессиональной деятельности есть ряд вопросов, решаемых в рамках более или менее традиционной системы управления персоналом или кадрового менеджмента в современной терминологии. Основу концепции управления персоналом проекта в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организационной структурой управления проектом. Обобщение отечественного и зарубежного опыта позволяет сформулировать главные задачи системы управления персоналом в современных условиях: определение общей стратегии формирования команды проекта; планирование обеспечения проекта человеческими ресурсами; привлечение, отбор и оценка персонала; повышение квалификации и переподготовка персонала команды проекта система продвижения по службе (управление карьерой); их эффективное использование в плане организации работ, рабочих мест, условий труда, социальных условий; управление заработной платой и затратами на персонал. Эффективное управление персоналом — это основа управления проектом. Обычно инвесторы рассматривают персонал управления проектом {команду менеджеров) как главный фактор успеха реализации проекта. Система управления персоналом проекта включает методы, процедуры, программы управления процессами, связанными с человеческими ресурсами, и обеспечивает их постоянное совершенствование. Взятые в своем единстве, эти методы, процедуры, программы представляют собой систему управления персоналом проекта, которая характеризуется следующими параметрами: соответствие персонала целям и миссии проекта (уровень образования, квалификация, понимание миссии, отношение к работе); эффективность системы работы с персоналом — соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях, выбор критериев оценки результатов работы с персоналом; избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества и качества; сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и социально-психологических характеристик; структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала управления, их влияние на отношение к труду и его результаты; ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы; интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей проекта. Эффективность использования каждого отдельного члена команды зависит от его способности выполнять требуемые функции и мотивации, с которой эти функции выполняются. Под способностью выполнять соответствующие функции понимается наличие у специалиста необходимых для выполнения своих функций профессиональных навыков, знаний, опыта, достаточной физической силы и выносливости, интеллектуальных возможностей, общей культуры.

**Рекрутмент, как коммерческая технология работы с персоналом, состояние рекрутмента в современной России**

Рекрутмент, от английского "Recruitment", - это бизнес-процесс, отвечающий за поиск и подбор персонала.

Классификация рекрутмента

*Классификация по уровню позиции:*

Executive Search (Поиск топ-менеджеров)

Поиск специалистов и менеджеров

Поиск линейного персонала

Graduate Recruitment, или Graudate Search (Подбор выпускников)

*Классификация по типу оплаты:*

Retained Search (Поиск с невозвращаемой предоплатой)

Delimited/Engaged Search (Поиск с небольшой возвращаемой предоплатой)

Contingency Search (Поиск с оплатой по факту закрытия позиции)

*Классификация по типу применяемой технологии:*

Headhunting (Хэдхантинг, или Прямой поиск кандидатов) - поиск кандидатов напрямую по рекомендациям или путем прямого поиска в интересующих организациях

Традиционный поиск - поиск единичных кандидатов через специализированные доски объявлений в Интернете и СМИ

Масс-рекрутмент - поиск и подбор кандидатов на большое число одновременно открытых типовых позиций (основной акцент здесь уделяется выстраиванию эффективной технологии регистрации откликов и отбора кандидатов)

*Классификация по отношению к организации-заказчику:*

Внутренний рекрутмент (рекрутер является сотрудником организации-заказчика)

Внешний рекрутмент (рекрутер не является сотрудником организации-заказчика и работает с ней по контракту - при этом часто рекрутер является сотрудником кадрового агентства)

Задачи рекрутмента

Привлечение в компанию мотивированных специалистов, способных выполнять требуемую работу

Обеспечение внутреннего и внешнего кадрового резерва (то есть, обеспечение возможности как можно более быстрого и эффективного подбора кандидатов при возникновении соответствующей позиции)

**Виды коммерческой деятельности по подбору персонала**

К традиционным методам отбора сотрудников относятся: резюме; собеседование; анкетирование; центры оценки; тестирование.

Сегодня отбор и подбор персонала преимущественно осуществляется при помощи собеседования. Популярность его объясняется тем, что за сравнительно небольшой промежуток времени работодатель получает достаточно полное представление о кандидате. Чаще всего собеседование проходит в виде беседы. То есть менеджер по отбору персонала или сам работодатель лично задает кандидату вопросы, которые касаются: личных качеств соискателя; профессионализма; интересов; хобби. Если собеседование проводит штатный психолог, то он во время беседы внимательно изучает не только ответы соискателя, но и его поведение, интонацию и жесты. Порой даже на основе этих данных работодатель может принять решение о том, подходит кандидат или нет.

Следующий немаловажный метод отбора персонала – это проведение анкетирования. Стоит отметить, что данный метод требует финансовых и временных затрат. Ведь необходимо организовать анкетирование, а после этого изучить все полученные данные.

Центры оценки как метод отбора персонала используются немногими компаниями. Данный метод представляет собой своеобразный тренинг-игру, в котором кандидата помещают в условия, максимально напоминающие рабочую обстановку. По ходе действий кандидата просят высказать свое мнение или отношение ко всему процессу или провести анализ какого-либо события. Данный метод помогает определить способность человека выступать перед аудиторией и публично высказывать свое мнение относительно происходящего. Кроме того, выявляется соответствие требованиям профессии.

Тестирование в качестве метода отбора персонала стало использоваться сравнительно недавно, в основном благодаря западному влиянию. Критерии отбора персонала по данной методике пришли оттуда же. Данный метод позволяет получить наиболее достоверную информацию о профессиональных качествах кандидата и его способности выполнять определенную работу.

Все больше компаний не ограничиваются собеседованием и изучением резюме. Многие прибегают к использованию нетрадиционных методов. В большинстве случаев потенциальный сотрудник даже не представляет, что его ожидает на собеседовании или сразу после него. Порой такие методы используются вместо привычных способов отбора персонала. К ним можно отнести: brainteaser-интервью; физиогномику; шоковое интервью; соционику; графологию; изучение отпечатков пальцев.

**Использование информационных технологий в подборе персонала**

Большое значение, которое придается подбору персонала в общей системе управления персоналом организации, определяется, прежде всего, растущей стоимостью рабочей силы и необходимостью значительного повышения профессиональных и личностных требований к работнику. Правильно построенный процесс подбора персонала представляет собой одно из самых действенных средств роста производительности труда, улучшения использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов любой организации. Не случайно, например, в Японии в среднем на подбор одного кандидата затрачивается до 48 часов рабочего времени, в США до 16-18 часов50. По России в целом и российским регионам, к сожалению, четких и достоверных статистических данных на этот счет нет. Однако можно с большой уверенностью сказать, что определенная модель подбора персонала в России пока не сформирована: подбор персонала зачастую осуществляется руководителями служб персонала и линейными руководителями интуитивно, на основе их субъективного видения необходимых для данной конкретной должности личностных и профессиональных качеств. В этой связи необходим анализ практики подбора персонала, прежде всего, в крупных российских фирмах и организациях, так как именно эти организации могут позволить себе иметь службы персонала и осуществлять деятельность по подбору персонала более организованно, квалифицированно, при помощи специального инструментария и на основе специально разработанных технологий. Это особенно актуально при подборе специалистов на должности, предъявляющие конкретные и весьма высокие требования к претендентам.

Если обратиться к истории вопроса, то в основе современного взгляда на подбор специалистов лежит концепция профессиональной пригодности. В отечественной психологии трудовой деятельности под профессиональной пригодностью понимается способность и возможность выполнения человеком своих профессиональных (а в период профессионального обучения - учебных) задач. Так, известный специалист в области психологии Б.М. Теплов подчеркивал, что содержание профессиональных задач обусловлено, в первую очередь, совокупностью профессиональных качеств, свойств личности, обеспечивающих необходимый уровень профессиональной пригодности»51. Отечественный исследователь К.М. Гуревич предложил различать два типа профессиональной пригодности. С его точки зрения, существуют профессии первого типа, предъявляющие такие требования, которым могут удовлетворять люди, обладающие индивидуальными специальными чертами. Профессии второго типа таковы, что с ними может справиться каждый человек Такое разделение принципиально, поскольку дает методологические основания для различения сущности и специфики профессиональных требований по профессиям двух типов, а также разработки методов диагностики, которые могут быть использованы при подготовке и проведении соответствующих процедур подбора персонала.

Большое значение для успешных теоретических исследований и практической разработки принципов и методов подбора персонала является разработанные в современной психологии теории способностей. Б.М. Теплов определил способности как «комплекс свойств человека, определяющих легкость и быстроту обучения способам и приемам деятельности, успешность ее выполнения и говорящих о способности приобретения знаний, навыков и умений в дальнейшем». В рамках разработанной им дифференциальной психофизиологии, или психофизиологии индивидуальных различий, Б.М. Теплов внес весомый вклад в развитие измерительных методов в психофизиологии, став основоположником нового направления в отечественной науке. Он также конкретизировал принцип единства природного и социального в индивидуальности применительно к проблеме задатков и способностей. Действительно, даже при обеспечении высокого уровня профессиональной подготовки и мотивации не каждый человек в состоянии в приемлемые сроки овладеть некоторыми профессиями. В ряде случаев необходимые профессионально значимые качества могут сформироваться у человека лишь при наличии соответствующих природных данных. К примеру, это виды профессиональной деятельности, требующие быстрых реакций, высокой скорости выполнения профессиональных операций и др.

Научный подход к рассмотрению проблемы подбора персонала предполагает наличие специально разработанных принципов и методов, а также критериев оценивания претендентов. Современная научная парадигма требует применения системного подхода к кадровой работе в целом и на этапе подбора персонала, в частности. Системный подход предусматривает изучение личности не как простой механической совокупности психических процессов, а как целостного многоэлементного образования. Человек действует под воздействием множества социальных, экономических, политических, этических, аксиологических, психологических факторов. Поэтому на этапе подбора персонала нельзя не учитывать этой «многомерности» личности, а используемые методы подбора должны позволять измерять не только узкопрофессиональные, но и иные связанные с выполнением профессиональных обязанностей (например, обеспечивающие успешное профессиональное общение) качества.

С другой стороны, для исследования теоретических и практических вопросов, связанных с подбором персонала, важны также принципы структурно-функционального анализа, обеспечивающие детальное исследование содержания и структуры профессиональной деятельности; должностных обязанностей и функций и их учет при подборе персонала.

**Деятельность Российской ассоциации по формированию единых требований рекрутмента.**

В настоящее время услуга по поиску и подбору пероснала («Рекрутмент») широко распространена в России. Ее предоставляют свыше 1200 кадровых агентств по всей стране. Востребован Рекрутмент у многих тысяч компаний-клиентов. Существующие правила и нормы оказания этой услуги сложились стихийно, в процессе становления российского рынка кадровых услуг. Однако большинство из них не являются общепринятыми в профессиональном сообществе: каждое агентство оказывает услугу сообразно своим профессиональным и этическим ориентирам. В других странах существует ряд национальных стандартов услуги «Рекрутмент». Однако зарубежные аналоги не воспринимаются российским профессиональным сообществом как обязательные к выполнению по понятным причинам: Ни один из них не отражает в полной мере специфику российской практики оказания услуг по подбору персонала; Такие стандарты не соответствует в полной мере традициям отечественной технологии и методологии поиска и подбора персонала. Однако рынок не стоит на месте, и наступил момент, когда потребность в создании отечественного стандарта услуги «Рекрутмент» стала очевидной. Назрела необходимость в «общей платформе» для терминологии, технологии предоставления услуги, регламентации этических принципов и других составляющих процесса рекрутмента. Настало время не просто перенять зарубежный опыт, а создать основу современной и высококачественной услуги в соответствие с современными российскими реалиями и лучшими отечественными практиками.

В работе над Стандартом рабочая группа руководствовалась следующими целями: Упорядочение деятельности и повышение качества оказания услуги «Рекрутмент». Повышение уровня преподавания профильных дисциплин и подготовки специалистов в области поиска и подбора персонала. Информационная поддержка сотрудников клиентов, принимающих решения о закупке услуги «Рекрутмент» и взаимодействии с провайдерами. Информационное обеспечение экспертизы по оценке качества оказания услуги «Рекрутмент». Повышение статуса Рекрутмента в глазах государства, регуляторов, вузовского и профессионального сообщества.

Что собой представляет Стандарт? В документ включены: обоснование термина «Рекрутмент» и подробный глоссарий с терминологией, описание специфических признаков и технологических этапов услуги «Рекрутмент» описание документооборота, использования информационных технологий, требований к рекрутерам, этические нормы и требования к конфиденциальности информации, применимые при оказании услуги «Рекрутмент».

**Лизинг персонала как новая кадровая технология**

Лизинг персонала (англ. personnel leasing) — управленческая технология, разновидность аутсорсинга, позволяющая обеспечить бизнес-процесс компании необходимыми трудовыми ресурсами, используя услуги сторонней организации.

Развитие лизинга персонала в России

После кризиса 1998 г. содержать постоянный персонал в штате компании многим фирмам стало не по карману. В то время постоянных работников отправляли в отпуск «без сохранения содержания», а на их место нанимали сотрудников из числа безработных.

С конца 1990-х годов использование временного персонала начало приобретать популярность среди российских компаний, так как работодатели обнаружили, что многочисленный персонал, принятый в штат, не является острой необходимостью для полноценного функционирования бизнеса.

в 2001 году компании из различных регионов России и ближнего зарубежья, пользующиеся лизингом персонала, составляли около 40 % общего количества клиентов крупных рекрутинговых компаний.

Развитие кадрового лизинга в России тормозится вследствие несовершенства законодательной базы, финансовой непрозрачности подавляющего большинства компаний, а также нестабильности спроса на высококвалифицированных специалистов при условии их временного привлечения.

Преимущества использования лизинга персонала

Компания избегает длительной и затратной процедуры поиска специалистов;

Уменьшаются административные и временные издержки по ведению кадрового делопроизводства, бухгалтерского учета, составлению отчетности;

«Арендуя» специалиста через агентство, работодатель снимает с себя обязательства по социальным гарантиям перед сотрудником при увольнении;

Все возможные недовольства (в том числе и судебного характера) разрешаются агентством, а не компанией-заказчиком;

Работодатель имеет возможность в течение более длительного, чем это предусмотрено трудовым законодательством, срока наблюдать за сотрудником, а затем принять его на работу к себе в штат, не переживая за результат адаптации сотрудника в коллективе;

Отсутствие потерь и простоев в случае болезни основного сотрудника;

Недостатки использования лизинга персонала

Переплата агентству за предоставляемые услуги;

Более низкая квалификация при равном размере затрат по сравнению со штатным сотрудником;

Риск приёма нечестного, неблагонадежного сотрудника;

Нелояльное отношение персонала по отношению к политике компании, руководству и т. д.

Недостатки для наёмного работника:

низкая степень защищённости,

появление у работодателя дополнительных возможностей уклониться от соблюдения прав работника с вредными условиями труда, прав работника при увольнении за счет использования подставной фирмы-однодневки

в зависимости от договора с агентством (например, если заключён договор подряда), могут отсутствовать гарантии постоянного трудоустройства, а также социальные гарантии и льготы, предусмотренные трудовым законодательством РФ.

Недостатки для страны:

1) Ввиду того, что политика так называемого 'лизинга' распространена повсеместно в стране происходит общее падение качества труда. По существу лизинг - это текучка кадров, которая производит атмосферу общего недоверия и не позволяет создать нормальные трудовые отношения. Нарастает недоверие к государству, компаниям и к качеству товаров и услуг, которые зачастую производятся малоквалифицированным персоналом.

2) Поскольку в России(и во многих других странах) происходит политика приёма на работу штрейкбрехеров (гастарбайтеров) из ближнего зарубежья и областей чуждых славянской и русской культуре, это нарушило и продолжает нарушать естественное равновесие. В результате данная политика в целом служит разрушению коренного этноса.

3) Происходит утечка капитала за рубеж. Вывод средств в оффшоры и просто вывоз иностранными рабочими средств.

4) Создаются предпосылки столкновений на национальной и религиозной почве иностранных рабочих с местным населением.

5) Создаётся высокая криминогенная ситуация ввиду появления большого количества люмпенов.

**Теоретические основы оценки результативности персонала**

Оценка по ключевым показателям эффективности деятельности (KPI)

Данный метод оценки результатов работы на сегодняшний день является наиболее популярным в большинстве российских и западных Компаний. Ключевые показатели эффективности (KPI) представляют собой индикаторы успешности деятельности конкретных сотрудников, отделов, департаментов и измеряются в количественном (время, количество единиц продукции, объем прибыли, процент брака и т.п.) или качественном выражении (уровень компетентности, качество обслуживания и т.п.).

Система KPI позволяет выстроить сбалансированную систему управления эффективностью деятельности Компании, основанную на достижении ее стратегических целей. Подробнее о ключевых показателях эффективности Вы можете прочитать здесь (ссылку на мою статью про КПЭ).

Оценка по системе MBO (Management By Objectives – система управления по целям). Создателем системы MBO по праву считается известный экономист Питер Друкер. В 1954 году он сформулировал цель менеджмента — достижение результата. “Менеджмент существует ради результатов, которые учреждение достигает во внешней среде. Менеджмент должен мобилизовать ресурсы для достижения этих результатов. Менеджмент предназначен для того, чтобы любая организация – коммерческое предприятие, церковь - имела возможность достичь запланированного результата во внешней среде, за пределами организации”.

Метод управления по целям базируется на том, что в начале определенного периода (месяц, квартал) сотрудникам и отделам Компании устанавливаются четкие рабочие цели и задачи, которые должны соответствовать критериям SMART:

::

Specific — быть конкретными, четкими и специфичными каждого сотрудника/отдела /департамента;

::

Measurable — измеримыми (должны быть определены единицы измерения результата – штуки, проценты, рубли, тонны и т.п.);

::

Achievable — реалистичные, достижимые в указанный промежуток времени;

::

Result-oriented — ориентированные на результат, не на усилия;

::

Time bound — определенные во времени (должен быть задан конечный срок достижения цели).

BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale – поведенческая рейтинговая шкала). Метод BARS используется для оценки соответствия поведения сотрудников установленным нормам и стандартам, принятым в Компании. Как правило, данный метод применяется для оценки тех категорий сотрудников, поведение которых определяет успешность их работы (например, обслуживающий персонал). В России наиболее известна одна из форм реализации метода BARS – технология «таинственный покупатель» (mystery shopper), которая используется для оценки эффективности работы персонала в розничной торговле.

Также BARS может использоваться для формирования и развития корпоративной культуры организации, неотъемлемой частью которой является определенный тип поведения и отношения сотрудников по отношению друг к другу и клиентам Компании.

Метод «Универсальных стандартов». Метод «Универсальных стандартов» является наиболее простым и наименее затратным методом оценки результативности сотрудников, при этом сохраняя высокую степень достоверности и надежности. Универсальные стандарты результативности разрабатываются на основе трех ключевых параметров любой профессиональной деятельности:

1. Объем выполняемых задач и должностных обязанностей;
2. Срок выполнения объема задач и функций;
3. Качество выполнения объема задач и функций.

За норму объема обычно принимается объем должностных обязанностей сотрудника, прописанных в должностной инструкции. Также выделяют три уровня выполнения объема задач – минимальный, в объеме должностных обязанностей и превосходящий должностные обязанности.

Отличительной особенностью метода универсальных стандартов является то, что его применение не привязано к срокам выполнения рабочих задач, содержанию деятельности и функционалу сотрудника. Это делает его доступным и вместе с тем эффективным инструментом оценки.

**Технологии оценки состояния развития организации и ее кадрового потенциала**

При оценке предприятия, само предприятие рассматривается больше не как имущественный комплекс, а как бизнес, дело, которое может приносить прибыль. Оценка бизнеса предприятия с применением доходного подхода – это определение текущей стоимости будущих доходов, которые возникнут в результате использования предприятия и (возможной) дальнейшей его продажи. Таким образом, оценка с позиции доходного подхода во многом зависит от того, каковы перспективы бизнеса оцениваемого предприятия. При определении рыночной стоимости бизнеса предприятия учитывается только та часть его капитала, которая может приносить доходы в той или иной форме в будущем, при этом очень важно, на каком этапе развития бизнеса собственник начнет получать данные доходы, и с каким риском это сопряжено. Наибольшую сложность при оценке бизнеса предприятия с позиции доходного подхода (и, соответственно, ограничение его использования) представляет процесс прогнозирования доходов. Кроме того, иногда довольно сложно адекватно определить ставки дисконтирования (капитализации) будущих доходов конкретного предприятия.

Преимущество доходного подхода при оценке бизнеса предприятия состоит в учете перспектив и будущих условий деятельности предприятия (условий формирования цен на продукцию, будущих капитальных вложений, условий рынка, на котором функционирует предприятие, и пр.). Главный недостаток данного подхода (особенно в условиях переходной российской экономики с ее слабыми рыночными институтами и общей нестабильностью) — его умозрительность, порой основанная на недостоверной информации. Доходный подход представлен двумя основными методами оценки – методом дисконтированных денежных потоков и методом капитализации прибыли.

**Оценка эффективности системы обучения и развития персонала**

1 группа — показатели оперативной деятельности системы обучения и развития в целом. Они «параметризуют» T&D систему, оцифровывают ее, демонстрируют ее габариты, например, какое количество сотрудников было обучено, сколько проведено программ, какой был выделен бюджет. К эффективности обучения они не имеют никакого отношения.

2 группа — ключевые показатели эффективности (КПЭ, в зарубежном варианте — KPI, Key Performance Indicators) T&D структуры в компании (целого T&D отдела, департамента, или одного сотрудника, или даже половины сотрудника, если он занимается чем-то, помимо обучения персонала). Эти показатели показывают, как T&D отдел использует вверенные ему ресурсы, например, как быстро он реагирует на запрос бизнеса и создает программу, которая решает бизнес-задачу, или насколько внутренние клиенты довольны сервисом T&D структуры.

3 группа — показатели эффективности конкретных T&D программ (курсов, тренингов). Они показывают, полезны ли программы, которые создает и проводит T&D отдел, для бизнеса.

Показатели оперативной деятельности системы обучения и развития персонала

Какой бюджет вы освоили, сколько человек обучили, сколько методов обучения и развития используете — это не про эффективность, в отрыве от других показателей они ровным счетом ничего не стоят. Но их полезно считать.

Показатели оперативной деятельности полезно считать в двух случаях:

если вы отслеживаете их в динамике и осознаете, к чему стремитесь (к понижению или повышению показателя, на сколько процентов в год), и, главное, создаете план конкретных действий, что вам нужно предпринять, если показатель «пополз» не туда.

если вы сравниваете свои показатели с такими же по рынку (бенчмаркинг). За рубежом все HR и T&D делают это. Бенчмаркинг — важнейший фактор при определении стратегии T&D, а также определении нужных ресурсов. Например, если в среднем по рынку бюджет на обучение 1 человека 20 000 рублей, а у вас меньше, вы либо увеличиваете бюджет, либо выбираете стратегию на использование внутренних ресурсов обучения. А если обнаружится, что вы инвестируете в обучение больше среднего по рынку, можно говорить об этом потенциальным кандидатам и укреплять тем самым бренд компании, как работодателя.

**Оценка эффективности системы мотивации и стимулирования**

Применительно к новым формам организации инженерно-управленческого труда анализ эффективности материальной мотивации инженерно-управленческих работников показал, что она воздействует и проявляется по следующим направлениям.

1. Приводит к изменениям в характере и содержании инженерного труда, к улучшению социально-экономических отношений между инженерными коллективами и производственными подразделениями, между менеджерами и рабочими.

2. Труд менеджеров разобщен в отличие от существующих коллективных и индивидуальных форм организации труда.

3. Инженерным коллективам предоставляется большая оперативность и тактическая самостоятельность не только в решении конструкторских, технологических, организационных проблем подготовки производства, но и в вопросах оценки затрат труда, объективного распределения заработной платы в соответствии с количеством и качеством затрачиваемого труда.

4. Возрастает социальная и творческая активность инженера, ответственность за результаты индивидуального и коллективного труда.

5. Расширяется диапазон выбора и применения новых по отношению к инженерному труду систем оплаты и доплат за высокую квалификацию и повышенную интенсивность.

6. Увеличиваются возможности более широкого применения гибких нестандартных режимов учета рабочего времени.

7. Происходит процесс объединения работников различных профессионально-должностных групп, разных по образованию и творческому потенциалу, вследствие чего в таких коллективах быстрее происходит процесс взаимообогащения и взаимозаменяемости, рациональное распределение функций в соответствии с полученной квалификацией и творческими способностями.

8. Повышается уровень самоуправления первичным трудовым коллективом, нормирования и планирования инженерного труда.

Социально-экономическую эффективность инженерно-управленческих работников в рамках предприятия или в пределах инженерного коллектива можно выразить конкретными социально-экономическими показателями, по формуле:

Экфот = Эоб + Этр + Эс +эр + Эм + Эв + Экв + Этк + Эрац + Эзп + Экач,

где Экфот – социально-экономическая эффективность;

Эб – рост объема производства по конструкторской и технологической подготовке производства;

Этр– рост производительности труда;

Эс – снижение трудоемкости;

Эр – сокращение численности работающих;

Эм – экономия сырья, топлива, энергии, металла;

Эв – сокращение потерь рабочего времени;

Экв – повышение квалификации;

Этк – сокращение текучести и миграции;

Эрац – экономический эффект от изобретательства и рационализации;

Эзп – экономия заработной платы;

Экач – повышение удельного веса продукции высшей категории качества.

Социально-экономическая эффективность систем мотивации подтверждается результатами социологического опроса, косвенными показателями, такими как: умение зарабатывать для обеспечения своей семьи; завоевывать достойное место в жизни; неуклонно повышать свой образовательный уровень; развивать свои способности к труду; увеличивать свой вклад в развитие предприятия; повышать свою значимость в коллективе, повышать свой жизненный уровень; неуклонно повышать интенсивность труда; повышать качество труда; принимать самостоятельные решения.

**Проблемы найма и пути совершенствования поиска и привлечения кандидатов**

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

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

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

Другая проблема в работе кадровых служб в настоящее время связана с оценкой влияния на уровень профессионализма вновь нанимаемых на работу, условий их жизни и деятельности в переломный период 1992-1998гг.

Именно в этот период – при резкой ломке экономических отношений в России, изменении ее политического статуса и государственных идеологических установок – многие вполне профессиональные специалисты были вынуждены сменить профиль своей деятельности, чтобы получать необходимые средства к существованию. Работая в условиях невостребованности образования и опыта, некоторые из них добились успеха в новой сфере деятельности, а другие не смогли обрести необходимый статус. Возвращение в прежнюю сферу деятельности тех, кто не смог адаптироваться к новым условиям, - процесс достаточно сложный, поскольку часть навыков и профессиональных знаний за этот период были утрачены. В результате как у самого кандидата, проходящего собеседование, так и у работников кадровых служб могут быть серьезные сомнения в возможности полного восстановления у него утраченного уровня профессионализма. В этих условиях работник кадровой службы должен не только оценить перспективы реабилитации профессионального уровня оцениваемого кандидата, но и постараться – даже при проведении дополнительных переговоров – хотя бы частично восстановить утраченное данным претендентом чувство уверенности в своих профессиональных качествах. Даже в том случае, когда есть серьезные сомнения в пригодности данного кандидата, необходимо, чтобы в ходе собеседования он мог проявить лучшие стороны своего профессионализма – в этом случае его оценка как возможность кандидата может быть достаточно объективной.

Для того чтобы это произошло, необходимы определенные психологические приемы ведения собеседования, которыми должен владеть работник службы управления персоналом. Владение этими приемами и их использование для максимального раскрытия потенциальных возможностей кандидата позволит организации получить необходимого ей специалиста в сложных условиях частичной утраты его доверия к самому себе.

Вместе с тем, при всем доброжелательном и терпимом отношении к проверяемому кандидату, работник кадровой службы должен отдавать себе отчет в том, что специалист – какой бы квалификацией он ни обладал – в условиях полной утраты доверия к своим возможностям может принести серьезный вред организации. В этом случае потери от неверных решений могут быть весьма велики, однако они могут быть вполне сопоставимы с ущербом от негативного психологического влияния неудачного выбора. Последнее определяется тем, что во многих случаях даже временные неудачи в жизни и тем более – утрата статуса полноценного и профессионального специалиста – могут быть причиной серьезного изменения стиля повседневного поведения. Человек, поставивший себе диагноз неудачника, резко меняет формы общения с окружающими. Существенную роль в этом случае будет играть его критическое отношение не только к жизненным ценностям, но и к тем, с кем ему приходиться сталкиваться, - родным, друзьям, сослуживцам, руководству и т. д. Такое поведение является причиной проявления конфликтов в коллективах организаций. В этих условиях работник кадровой службы должен взять на себя не легкую задачу диагностики возможного изменения поведения кандидата на вакантную должность. Для этого кадровому работнику необходима хорошая психологическая подготовка, либо он должен использовать знания привлекаемого специалиста-психолога.

Современные схемы и методы набора персонала.

1. Рекрутинг - поиск и подбор персонала среднего и низшего звена. Как правило, проводится среди кандидатов, уже находящихся в свободном поиске места работы.

2. Exclusive search (эксклюзивный поиск, прямой) - прямой целенаправленный поиск и подбор персонала высшего управленческого звена и редких специалистов. Как правило, к этому методу обращаются, если необходимо найти людей, оказывающих ключевое воздействие на бизнес компании, обеспечивающих реализацию стратегии, - как правило, это управленческие кадры. Поиск ведется как среди свободных специалистов, так и еще работающих.

3. Head hunting - разновидность прямого поиска, при котором ведутся своего рода "охота" за конкретным специалистом и его "переманивание" в компанию. Это сложная работа, которая необходима, как правило, при поиске руководителей высшего звена, а также ключевых и редких сотрудников - как по специальности, так и по уровню профессионализма.

Технология поиска усложняется предварительным сбором информации о специалисте и тщательной подготовкой "вербовки". Head hunting применяется и в том случае, если заказчик не знает конкретного специалиста и "охотник" должен его сам найти путем тщательного анализа конкурирующих компаний и сбора сведений о ключевых сотрудниках этих организаций. Это процедура длительная (средний срок - до полугода), дорогостоящая и ответственная.

4. Preliminaring (прелиминаринг) - привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха компании в будущем.

Методы отбора лучших

Стоит подробнее остановиться на методах оценки кандидатов на вакансии при подборе персонала. Их гораздо больше, чем методов поиска, и они дают возможность сформировать систему отбора персонала, подходящую каждой конкретной организации и решающую ее задачи более эффективно.

Итак, как же выбрать лучшего из всех соискателей, откликнувшихся на объявление о вакансии? Во-первых, следует отметить, что понятие "лучший" будет в разных компаниях существенно различаться. Одной организации необходим сотрудник, в точности соответствующий заявленным требованиям, чтобы уже с первого дня работы можно было получать полноценный результат (хотя найти такого кандидата вряд ли удастся и адаптировать сотрудника к условиям новой компании все-таки придется). Другой работодатель готов мириться с отсутствием некоторых навыков и "доучивать" нового специалиста, но требует, чтобы тот обязательно обладал определенным набором личных качеств и быстро вписался в корпоративную культуру. Для третьей компании на первом месте - человеческие качества кандидата, а опыт не столь важен.

Универсальных рецептов здесь нет, да и не может быть. Но владеть всем набором методов оценки кандидатов необходимо, чтобы сделать именно тот выбор, который будет идеально соответствовать запросам компании.

**Пути повышения эффективности отбора персонала**

Эффективность работы персонала рассматривается как часть общей эффективности общественного производства. Процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества.

На предприятиях и каждом рабочем месте надо максимально использовать резервы роста производительности труда. К ним относятся:

Øснижение трудоемкости изделий;

Øсокращение потерь рабочего времени, вызванного простоями по причине неисправности техники, плохой организации труда и ряда других причин;

Øвнедрение новейшей техники и технологии;

Øукрепление порядка и дисциплины;

Øсовершенствование нормирования;

Øширокое применение прогрессивных форм организации труда;

Øрост культуры производства;

Øстабильность трудового коллектива;

Øразвитие изобретательности и рационализма.

От уровня организации труда рабочих, их заинтересованности в интенсивной работе, в достижении высоких конечных результатов, инициативы и дисциплины зависит не только уровень производительности труда, но и эффективность использования орудий и предметов труда, а, следовательно, и эффективность производства в целом.

Достаточно серьезной проблемой на данном сельскохозяйственном предприятии является социальная защита персонала, которая является одной из основных задач деятельности кадровых служб.

Однако этой проблеме в исследуемом хозяйстве практически не уделяется внимания.

Кадровая служба предприятия должна отслеживать условия труда и быта работников и членов их семей, иметь четкое представление о среднем уровне социальных условий.

Кадровая служба должна готовить рекомендации по улучшению условий труда и быта работников, по развитию социальной инфраструктуры.

По мере возможности кадровая служба должна способствовать обеспечению работников и членов их семей нормальными условиями проживания, решению проблем, связанных со здоровьем, отдыхом, питанием.

На данном предприятии вопросы социальной защищенности приобретают особую актуальность. К ним относятся меры по сохранению рабочих мест, недопущению массового увольнения работников, досрочному переводу на пенсию работников предпенсионного возраста, временному ограничению роста заработной платы, переходу на неполный рабочий день и неполную рабочую неделю с целью сохранения численности персонала.

Для поддержания производственного потенциала предприятию важно сохранить рабочие места для выпускников техникумов, профессиональных училищ, школ.

Использование трудовых ресурсов на предприятии необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда.

Важным критерием в установлении фонда заработной платы является соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты, что является позитивной тенденцией.

В противном случае предприятию необходимо разрабатывать меры по росту производительности труда или снижению заработной платы, что и относится к данному хозяйству.

Таким образом, к основным направлениям, способствующим повышению эффективности управления персоналом, относятся:

Øорганизация производственных подразделений и трудовых коллективов;

Øсовершенствование организации и обслуживания рабочих мест, аттестация рабочих мест;

Øулучшение условий труда;

Øрационализация трудовых процессов, распространение передовых приемов и методов труда;

Øсовершенствование методов материального и морального стимулирования, применение наиболее эффективных систем оплаты труда;

Øулучшение подготовки и повышения квалификации кадров;

Øукрепление дисциплины труда, развитие творческой инициативы работников, воспитание сознательного отношения к труду.

**Перспективные методы оценки соискателей при приеме на работу**

1.Тестирование При оценке кандидатов могут быть использованы как психологические, так и профессиональные тесты. Психологические тесты направлены на выявление личностных особенностей кандидата, психологические — на выявление знаний, необходимых для выполнения должностных обязанностей. До недавнего времени психологические тесты были одним из самых распространенных инструментов оценки кандидатов, но в настоящее время все больше считаются малоинформативными и используются все реже. Это связано с тем, что тест способен измерить уровень интеллекта, психологические особенности, а вот более сложные качества, требуемые для эффективной работы, например, лидерство, ориентацию на результат — проверить с помощью теста очень сложно. Кроме того, кандидату с высоким уровнем интеллекта достаточно легко просчитать «правильные» ответы.

2. Интервью. Существует огромное количество различных видов интервью. Их можно разделить на две большие группы — структурированные и неструктурированные. Неструктурированное интервью проводится в свободной форме, больше похоже на непринужденную беседу и не имеет заранее разработанного вопросника. Интервьюер отталкивается от ответов и эмоциональной реакции собеседника. Структурированное интервью проводится по заранее разработанной схеме, и список вопросов готовится заранее. Это является обязательным условием как единое основание для сравнения профессионального уровня кандидатов. Из многочисленных видов структурированного интервью, на мой взгляд, наиболее информативными и эффективными является ситуационно-поведенческое интервью и «оценка по компетенциям».

2.1. Ситуационно-поведенческое интервью. Суть данного метода заключается в следующем: кандидату предлагается вспомнить реальную ситуацию из его профессионального опыта, затем более детально анализируется его роль и модель поведения. Например, нам надо проверить способность руководить людьми. Задаем вопрос: «Опишите ситуацию, в которой Вы успешнее всего руководили группой?». При этом выясняем, как он вел себя в реальной ситуации, а не «что бы он делал, если бы…». Уточняем: «Почему возникла эта ситуация?», «Кто противостоял Вашим решениям?», «Что вы сделали?», «Что вы чувствовали?» и т. п.

2.2. «Оценка по компетенциям». Эту методику сегодня можно назвать самой «модной». В наиболее «продвинутых» компаниях «оценка по компетенциям» весьма популярна. Применяют ее и рекрутинговые агентства. Первый этап в работе «оценки по компетенциям» — это составление профиля должности на основе стратегических и текущих целей организации.

Профиль — описание компетенций, опыта, а так же анкетных данных, необходимых для выполнения данной работы в данной организации. Компетенции включают в себя знания, навыки, модели и нормы поведения специалиста, а так же ценности и мотивы. Очень важно при составлении профиля учитывать особенности корпоративной культуры и особенности выполняемой работы.

Второй этап заключается в проведении структурированного интервью, в ходе которого кандидату задаются специально подобранные вопросы. Вопросы сформулированы особым образом и позволяют понять особенности мышления, принятия решений, мотивации и предпочтений кандидата.

К таким вопросам относятся case-интервью (от англ. case — ситуация) и проективные вопросы. Сase-интервью основано на построении определенных ситуаций и предложении кандидату описать модель поведения или решения.

С помощью case-вопросов можно проверить конкретные навыки, а так же модели поведения и морально — этические ценности претендента, что особенно важно сейчас, когда совпадение корпоративной культуры компании и системы ценностей кандидата становится залогом его успешной работы.

Проективные вопросы формулируются таким образом, что кандидату предлагают оценить не себя и свои действия, а действия людей вообще или какого-то персонажа.

Главное преимущество в том, что такая методика позволяет избежать социально-желательных ответов, т. к. человек не может постоянно контролировать свою речь. Для анализа выделяются основные 7 метапрограмм: «тип референции», «стремление — избегание», «процесс — результат», «процедуры — возможности», «одиночка — менеджер — командный игрок», «содержание — окружение», «активность — рефлексивность».

Внимательное наблюдение за речью и поведением кандидата позволяет судить и о достоверности полученной информации. Такие факторы, как: значительное изменение темпа речи, резкое увеличение числа слов — паразитов (вот, значит, как бы) и слов — проговорок (в принципе, в общем-то, довольно), а так же невербальные проявления могут указывать на «зоны неуверенности» кандидата. Но прежде чем сделать окончательный вывод, необходимо проверить данную информацию не менее 3-х раз, при чем различными способами.

**Современные способы подбора и расстановка кадров**

Основные принципы при осуществлении подбора и расстановки кадров:

• перспективность, когда при подборе персонала должны учитываться возраст, состояние здоровья кандидатов и устанавливаться продолжительность работы в одной должности и возможность постоянного повышения квалификации;

• соответствие, когда при подборе и расстановке персонала устанавливается, насколько деловые и личные качества кандидата отвечают требованиям занимаемой им должности;

• сменяемость, когда предусматривается возможность смены рабочего места или места приложения труда сотрудника.

Подбор и расстановка персонала в организации предусматривает:

• движение кадров в соответствии с показателями их деятельности (повышение, понижение, увольнение);

• гарантию достойных условий труда и оплаты (включая премии и бонусы), социальных благ и оснащения рабочего места всем необходимым;

• планирование карьеры в соответствии с результатами оценки различных показателей сотрудника (возраст, стаж, квалификация, личный вклад, потенциал), а также с наличием вакантных должностей.

При подборе и расстановке персонала кадровая служба организации опирается на следующие исходные данные: кадровая политика предприятия, Трудовой кодекс РФ, Трудовой договор или контракт с сотрудником, личные дела работников, штатное расписание, должностные инструкции, Положение об оплате труда, Положение о подборе и расстановке кадров.

Процессы подбора персонала и его расстановки должны отвечать следующим условиям:

• полная комплектация кадрами всех подразделений организации;

• соответствие должности профессии и уровню квалификации сотрудника;

• возможность взаимозаменяемости кадров без переподготовки (благодаря владению смежными профессиями);

• обеспечение ответственности каждого сотрудника за выполняемый им объем работы.

При решении главной задачи подбора и расстановки персонала — оптимальное размещение кадров в соответствии с профессиональным уровнем и навыками — необходимо учитывать как соответствие работника требованиям, предъявляемым к должности, так и его личные качества, такие как ответственность, стрессоустойчивость, исполнительность и т. д.

**Сущность современных конфликтов**

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

Существование разногласия (конфликта), столкновение различных мнений - это нормальное явление, факт существования человечества, условие эволюционного развития.

Бесконфликтность (безразличие ко всему), как и очень высокая конфликтность, обусловливает снижение эффективности деятельности организации. Бесконфликтность - это индикатор того, что в организации отсутствуют новые идеи, инициатива и т. п., что в современных условиях развития конкуренции также губительно для предприятия, как и разрушительные конфликты.

Для того чтобы понять, как управлять конфликтом, нужно изучить процесс возникновения и протекания конфликта и возможные точки воздействия (элементы процесса).

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая противоположные позиции, цели объекта и субъекта и т. п., что и является источником конфликтной ситуации. Объективно конфликтная ситуация существует всегда (потенциальный конфликт), но его нарастание происходит только при наличии инцидента.

Инициаторами инцидента могут быть как участники конфликта, так и другие лица и обстоятельства, когда начинает действовать так называемый закон третьей стороны. И конфликтная ситуация, и инцидент могут создаваться оппонентами (сознательно или без определенной цели) либо возникают независимо от их воли и желания.

Основные причины конфликтов можно рассматривать по двум группам факторов.

1. Организационные факторы:

ограниченность ресурсов, неправильное или несправедливое их распределение;

несогласованность или противоречивость целей;

нечеткое распределение прав и обязанностей;

противоречие между функциями и фактически осуществляемой деятельностью;

взаимозависимость задач;

неблагоприятные условия труда.

2. Личностные факторы:

различия в ценностях, манерах поведения, жизненном опыте;

личная неприязнь;

психологический феномен;

неопределенность перспектив роста;

недостаточный уровень профессионализма;

стиль управления.

По различным источникам до 15% рабочего времени расходуется на конфликты и ностконфликтные состояния (переживания, самоутверждение в своей правоте и т. п.). Если время, растраченное на конфликт, принять за 100%, то:

по вине руководителя - 52% (табл. 24);

из-за психологической несовместимости - 33%;

по причине неправильной расстановке кадров - 15%.

**Эволюция взглядов на проблему управления конфликтами в России**

Отношение социального работника к возможностям личности служит одним из ключевых факторов успешности его профессиональной деятельности.

Социальная работа нацелена на профессиональную помощь индивидам по восстановлению возможностей их полноценного социального функционирования.

Подход к пониманию индивида, применяемый в социальной работе, предполагает веру в созидательный потенциал людей, способность к преодолению препятствий и социальной адаптации в самых сложных условиях жизни. Умение позитивно разрешать конфликты является одним из основополагающих факторов успешной адаптации индивида в среде.

Конфликты по своей природе неоднородны. В соответствии с типом конфликта и стадией его развития применяются различные подходы к управлению развитием конфликтов. На рис. 3 изображен континиум альтернативных подходов. Каждый из них отличается по формальному содержанию процесса управления конфликтом, степени конфиденциальности, по участникам конфликта, степени авторитета "третьей стороны" (если она принимает участие), типу принимаемого решения и количеству насильственных действий конфликтующих сторон.

Разногласия и проблемы могут возникать практически в любых взаимоотношениях. Рассмотрим последовательно способы управления развитием конфликтов, изображенных на рис. 3.

1. Избегание конфликта. Субъекты избегают обсуждения конфликтных ситуаций, потому что проблема кажется им не такой уж важной или они чувствуют силы изменить ситуацию, или не верят, что изменения к лучшему возможны.

2. Неформальная дискуссия и решение проблем. Большинство разногласий часто регулируется неформально.

3. Переговоры. Переговоры - обсуждение взаимоотношений сторон, имеющих воображаемый или реальный конфликт интересов.

Субъекты конфликта добровольно налаживают коммуникацию в целях объяснения своих интересов и потребностей, обмена специфическими возможностями либо решения одного или более важных для них вопросов (например, форму взаимоотношений в будущем или процедуру решения спорных вопросов). Переговоры являются более организованной и структурированной формой решения проблем, чем неформальная дискуссия.

4. Медиация. Процесс медиации включает участие приемлемой, справедливой и нейтральной "третьей стороны" (например, социального работника), которая не имеет права принимать решения. Ее функции: помогать противоборствующим сторонам принимать добровольное, взаимно удовлетворяющее обе стороны решение в ходе обсуждения проблемы.

**Внутренние и внешние факторы современных конфликтов**

К внешним факторам относятся: международные факторы - количество международных выставок новой продукции, количество «горячих точек» в мире, где происходят какие- либо военные конфликты;

политические факторы – стабильность демократических преобразований в стране, количество политических фракций в законодательной власти;

экономические факторы – удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции фирм страны, удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции фирм страны, тенденции изменения внешнеэкономических связей, среднеготовой темп инфляции, структура распределения доходов населения, уровень развития финансовой системы страны;

социально- демографические факторы – структура населения страны по возрасту, полу, составу семьи, занятости, доходам и т.д., продолжительность жизни, уровень миграции населения;

правовые факторы – наличие федеральных правовых актов по стандартизации, метрологии, защите прав потребителей, антимонопольной политике, сертификации товаров и услуг и т.д.;

природно- климатические факторы – оценка основных природных ресурсов страны, характеристика климатических зон страны, дефицитность отдельных видов природных ресурсов по регионам страны, степень использования вторичных ресурсов;

научно- технические факторы – удельный вес изобретений, патентов страны в фонде мирового сообщества, фондовооруженность труда ученых, уровень компьютеризации страны;

культурные факторы – средний уровень образования населения, обеспеченность населения объектами культуры, отношение людей к окружающему миру.

Рассмотренные внешние факторы влияют на конкурентоспособность продукции косвенно, так как предприятие не может ими управлять.

Внутренние факторы делятся на:

технологические факторы – уровень технологической подготовки производства, качество разработки технологических процессов;

производственные факторы - высокое качество производства , оптимальное использование производственных мощностей, доступ к необходимым поставщикам и высококвалифицированным кадрам, высокая производительность труда, необходимая производственная гибкость;

маркетинговые факторы - хорошо подготовленный торговый персонал, высокий уровень послепродажного обслуживания, широкий ассортимент, привлекательная упаковка, развитая сеть дистрибьюторов и дилеров, эффективный сбыт;

управленческие факторы - высокий профессиональный уровень, нацеленность на качество, умение быстро реагировать на изменения во внешней среде и выводить товар на рынок на стадии НИОКР, наличие управленческого опыта;

экологические факторы – соответствие требованиям экологической безопасности;

информационные факторы – уровень организации информационных потоков на предприятии- изготовителе;

факторы восприятия – степень доверия потребителя к производителю продукции.

Следует заметить, что конкурентоспособность продукции существенно зависит от конкурентоспособности предприятия- производителя. Запросы же потребителя определяются как степенью соответствия конкретным потребностям, так и затратами на их удовлетворение, включающими в себя и цену купли- продажи товара, и всю совокупность затрат, связанных с его использованием по назначению (цена потребления).

**Система анализа конфликтов в современной России**

Конфликты присутствуют в любой организации, и данные процессы естественны для рабочих коллективов. Руководители постоянно сталкиваются с конфликтными ситуациями в своих отделах и вынуждены разрешать их, путем выбора той или иной стратегии управления конфликтами.

В своей статье Попов Вадим Михайлович, профессор, доктор экономических наук, действительный член Академии Инвестиций Российской Федерации приводит сведения по данным Американской ассоциации менеджеров, которая провела опрос об их отношениях к управлению конфликтами. свадебные платья воронеж юго западный рынок

Респондентами данного исследования были сотрудники высшего звена, а именно: 116 главных исполнительных менеджеров, 76 вице-президентов, 66 менеджеров среднего уровня. Данные респонденты подтвердили растущую важность трудовых конфликтов в организациях. Были получены следующие выводы:

1. респонденты тратят около 24% своего рабочего времени на устранение трудовых конфликтов;

2. за последние 10 лет возросла значимость возможности управления конфликтами;

3. респонденты отметили важность управления конфликтами на уровне с такими организационными аспектами, как планирование, мотивация и принятие решений;

4. респонденты отметили, что источником конфликтов в команде, как правило, являются психологические факторы, такие как недостатки в информации, различия в системе ценностей, отсутствие взаимопонимания;

5. выявили принципиальные причины конфликтных ситуаций: споры об ответственности, недостаток в кооперации, неудовлетворенность системой оплаты труда, споры о власти, расстройство и раздражение, соревнование за ограниченные ресурсы, несправедливое премирование.

**Система управления конфликтами в современной России**

Управление конфликтом - это целенаправленное, обусловленное объективными законами влияние на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

От эффективности управления конфликтом зависит стабильность в деятельности организации, на которую влияют: масштаб дисфункциональних последствий, устранение причин противоречий, вероятность противоречивых столкновений.

В этом руководитель организации имеет принципиальное преимущество, обеспечивающее ему стратегическое лидерство в конфликте, в его решении: право вырабатывать цели, способы и методы их достижения, обеспечивать их реализацию, анализ результатов.

Управление конфликтами как сложный процесс включает конкретные виды деятельности:

профилактика и предотвращение возникновения конфликта;

диагностика и регулирования конфликта на основе корректировки поведения его участников;

прогнозирование развития конфликтов и оценка их функциональной направленности;

разрешение конфликта.

Содержание управления конфликтами заключается в строгом соответствии этапов до их динамики.

Прогнозирование конфликта

- важнейший вид деятельности субъекта управления, который направлен на выявление причин конфликта в потенциальном развитии.

Основными источниками прогнозирования конфликтов считаются результаты изучения объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми с учетом их индивидуально-психологических особенностей.

В коллективе, например, такими условиями и факторами могут быть:

уровень социальной напряженности;

социально-психологический климат;

лидерство и микрогруппы;

другие социально-психологические явления.

Особое место в прогнозировании принадлежит постоянному анализу общих и частичных причин возникновения конфликтов. Предотвращение возникновения конфликта предусматривает деятельность субъекта управления, направленную на недопущение возникновения конфликта.

Предотвращение возникновения конфликтов основывается на результатах их прогнозирования. При получении информации о причинах нежелательного конфликта, который назревает, начинается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса факторов, которые его детерминирует. Это так называемая вынужденная форма предотвращения возникновения конфликта.

Существуют различные средства стимулирования конфликтов:

вынесение проблемного вопроса для публичного обсуждения (на собрании, совещании, семинаре);

критика конфликтной ситуации;

выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т.д.

Однако в случае стимулирования конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это считается необходимым условием в управлении конфликтами, нарушение которого, как правило, приводит к печальным последствиям.

Регулирование конфликта

- это особый вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.

Сложный процесс регулирования предполагает определенную последовательность этапов в управленческой деятельности.

I этап. Признание реальности конфликта сторонами конфликта.

II этап. Легитимизация конфликта, т.е. достижение соглашения между сторонами-конфликта относительно признания и соблюдения установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.

III этап. Институализация конфликта, то есть создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия. Кроме того, в процессе регулирования конфликтов важно учитывать некоторые технологии.

Решение конфликта

- заключительная фаза в процессе управления, которая обеспечивает завершение конфликта.

Решение может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при условии устранения его причин, предмета, а также конфликтных ситуаций. Для неполного решения характерно частичное устранение причины или конфликтных ситуаций. В реальной практике управления конфликтами важно учитывать условия, формы и способы их решения.

**Конструктивное завершение конфликтов в современной России**

Социальные конфликты получают своеобразное проявление в современной российской действительности. Конфликтами охвачены все сферы жизни российского общества, социально-экономическая, политическая, сфера межнациональных отношений. Эти конфликты порождены реальными противоречиями в ходе углубления кризисного состояния общества. Нередко происходят, можно сказать, «неестественные» столкновения, искусственно создаваемые, умышленно провоцируемые, раздуваемые, особенно характерные для межнациональных и межрегиональных отношений. Результатом их являются кровопролития и даже войны, в которые помимо своей воли оказываются втянуты целые народы.

Трудовые конфликты

Трудовые конфликты часто являются реакцией на перекосы в экономической и социальной политике правительства, на его неумение осознать последствия принимаемых решений.

Конфликты в социально-политической сфере

Это политические конфликты по поводу перераспределения власти, доминирования влияния, авторитета. Они могут носить как скрытый, так и открытый характер.

Основные конфликты в сфере власти:

ØКонфликты между основными ветвями власти (законодательной, исполнительной и судебной) в стране в целом и отдельных республиках и областях;

ØВнутрипарламентские конфликты между Государственной Думой и Советом Федерации и внутри них;

ØКонфликты между партиями с разной идеологической и политической ориентацией;

ØКонфликты между разными звеньями управленческого аппарата.

Политические конфликты - это чаще всего нормальное явление в жизни любого общества.

Межнациональные, межэтнические конфликты

Заметное место в современной жизни занимают межнациональные, межэтнические конфликты. В их основе лежит борьба за права и интересы этнических и национальных групп. Часто эти конфликты связаны со статусными и территориальными претензиями. Суверенитет народа или этнической группы в основном выступает доминирующим фактором в конфликте.

Формы выражения конфликтов

§Массовые действия - предъявление требований к власти со стороны недовольных социальных групп, использование общественного мнения в поддержку своих требований или альтернативных программ;

§Массовый протест (митинги, демонстрации, пикетирование, компании гражданского неповиновения, забастовки, голодовки, прогулы)- активная форма конфликтного поведения. Он может быть организованным или стихийным, прямым или косвенным, принимать характер насилия или ненасилия. Организаторами массовых протестов выступают политические организации и группы давления.

**Общечеловеческие нормы морали и нравственности**

Моралью (или нравственностью) называют принятую в обществе систему норм, идеалов, принципов и ее выражение в реальной жизни людей.

Мораль изучает специальная философская наука — этика.

Мораль в целом проявляет себя в осмыслении противоположности добра и зла. Добро понимается как важнейшая личная и общественная ценность и соотносится с влечением человека к поддержанию единства межличностных связей и достижению нравственного совершенства. Добро есть стремление к гармоничной целостности как в отношениях между людьми, так и во внутреннем мире личности. Если добро — созидательно, то зло — это все, что разрушает межличностные связи и разлагает внутренний мир человека.

Все нормы, идеалы, предписания морали ставят своей целью поддержание добра и отвлечение человека от зла. Когда человек осознает требования поддержания добра как свою личную задачу, можно говорить, что он осознает свой долг - обязательства перед обществом. Исполнение долга контролируется внешним образом — общественным мнением и внутренним образом — совестью. Таким образом, совесть есть личное осознание своего долга.

Человек свободен в моральной деятельности — он волен выбрать или не выбрать путь следования требованиям долга. Эта свобода человека, его способность выбирать между добром и злом называется моральным выбором. На практике моральный выбор — нелегкая задача: часто очень трудно сделать выбор между долгом и личными склонностями (например, пожертвовать деньги в детский дом). Еще сложнее становится выбор, если разные виды долга противоречат друг другу (так, врач должен спасти жизнь больного и избавить его от боли; иногда то и другое несовместимо). За последствия морального выбора человек отвечает перед обществом и перед самим собой (своей совестью).

Суммируя эти особенности морали, можно выделить следующие ее функции:

оценочную - рассмотрение поступков в координатах добра и зла

(как хороших, плохих, нравственных или безнравственных);

регулятивную — установление норм, принципов, правил поведения;

контролирующую - контроль над выполнением норм на основе общественного осуждения и/или совести самого человека;

интегрирующую - поддержание единства человечества и целостности духовного мира человека;

воспитательную — формирование добродетелей и способностей правильного и обоснованного морального выбора.

Из определения морали и ее функций вытекает важное отличие этики от других наук. Если любая наука интересуется тем, что есть в реальности, то этика — тем, что должно быть. Большинство научных рассуждений описывает факты (например, «Вода кипит при 100 градусах Цельсия»), а этика предписывает нормы или оценивает поступки (например, «Ты должен исполнить обещание» или «Предательство — это зло»).

Благодаря способности человека и общества подвергать моральной оценке все стороны общественной жизни — экономическую, политическую, духовную и т. д., а также давать моральное обоснование экономическим, политическим, религиозным, научным, эстетическим и иным целям мораль оказывается включенной во все сферы общественной жизни.

В жизни действуют нормы и правила поведения, требующие от человека служения обществу. Их возникновение и существование диктуется объективной необходимостью совместной, коллективной жизни людей. Таким образом, можно сказать, что сам способ человеческою существования необходимо порождает потребность людей друг в друге.

Мораль действует в обществе как совокупность трех структурных элементов: моральной деятельности, нравственных отношений и морального сознания.

Прежде чем раскрыть основные функции морали, подчеркнем ряд особенностей действий морали в обществе. Следует отметить, что в моральном сознании выражен некий стереотип, шаблон, алгоритм поведения человека, признаваемый обществом как оптимальный на данный исторический момент. Существование морали можно интерпретировать как признание обществом того простого факта, что жизнь и интересы отдельного человека гарантированы только в том случае, если обеспечено прочное единство общества в целом. Таким образом, мораль можно считать проявлением коллективной воли людей, которая через систему требований, оценок, правил пытается согласовать интересы отдельных индивидов друге другом и с интересами общества в целом.

В отличие от других проявлений духовной жизни общества (наука, искусство, религия) мораль не является сферой организованной деятельности. Проще говоря, в обществе не существует таких учреждений, которые бы обеспечивали функционирование и развитие морали. И оттого, наверное, управлять развитием морали в обычном смысле этого слова (как управлять наукой, религией и т. д.) невозможно. Если мы вкладываем определенные средства в развитие науки, искусства, то по прошествии некоторого времени вправе ожидать и ощутимых результатов; в случае же с моралью это невозможно. Мораль всеобъемлюща и в то же время неуловима.

**Этикет деловых отношений**

Общество во все времена различались понятия добра и зла, т.е. имело определенную мораль. Историей развития разграничения этих понятий занимается этика. В центре этики стоит мораль, т.е. система нравственных отношений, мотивов действия, чувств и сознания. Эти системы определяют "рамочные" границы отношений, поступков и взаимодействий людей в обществе. Конкретное наполнение этих систем (этические нормы, стандарты, правила, требования) зависит от исторического этапа развития общества, т.е.

Изучение исторического развития морали, стоящей в центре этики, показывает, что в разные исторические периоды общество имело различия в складе мышления, в представлениях о мире, в системах духовных ценностей.

Сегодня для общества характерны новые требования к личности, к ее морали, к ее поведению и поступкам. Роль этики как науки в настоящий, переживаемый современным обществом период, велика: она должна проанализировать нравственное состояние общества, указать причины, вызвавшие это состояние, предложить решения, которые помогли бы обновить моральные ориентиры общества.

Таким образом, профессиональная этика - это кодекс поведения, предписываемый тип отношений, которые представляются наилучшими с точки зрения выполнения работниками своих служебных обязанностей в той или иной профессиональной сфере (в производстве продукции, в сфере предоставления услуг и пр.).

Хорошо, если собственные представления о том, что этично и что неэтично, совпадают с привнесенными извне профессиональными этическими нормами, поскольку, если такое совпадение отсутствует - полностью или частично, то могут возникнуть проблемы большей или меньшей степени трудности при уяснении, освоении и практическом приложении этических правил, не входящих в комплекс личных моральных представлений.

**Требования к служебному поведению служащих**

Профессия «государственный служащий», государственная служба как особый вид профессиональной деятельности по обеспечению исполнения полномочий государственных органов должны иметь свою профессиональную этику (как ее имеют другие профессиональные группы).

Требования, предъявляемые к служебному поведению государственного служащего содержатся в статье 18 ФЗ «О государственной гражданской службе». Однако, там имеются некоторые недостатки. В частности, не совсем точно определены процедуры принятия нормативных актов государственных органов о служебном поведении, которые в полной мере конкретизировали бы деятельность служащих применительно к отдельным сферам и специфике целей и функций органов власти; также не уточнены способы контроля и санкции за нарушения.

Требования к служебному поведению гражданского служащего связано с правами и обязанностями гражданского служащего, ограничениями и запретами (Закон «О государственной гражданской службе»).

Требования к служебному поведению включают в себя три типа нравственных норм:

а) предписывающие (как требуется поступать с точки зрения профессиональной морали гражданского служащего);

б) запретительные (что не допускается в рамках служебного поведения);

в) рекомендательные (как следует себя вести в той или иной ситуации в служебное и также неслужебное время).

Указом Президента РФ от 12 августа 2002 г. N 885 «Об утверждении Общих принципов служебного поведения государственных служащих» рекомендовано не только государственным служащим, но и лицам, которые замещают государственные должности Российской Федерации, государственные должности субъектов Российской Федерации и выборные муниципальные должности, придерживаться Принципов, утвержденных Указом, в части, не противоречащей правовому статусу указанных лиц.

Установленные принципы являются основами поведения государственных служащих, которыми они должны руководствоваться при исполнении должностных (служебных) обязанностей.

Так государственный служащий, сознавая свою ответственность перед государством,

обществом и гражданами, должен, в частности:

исполнять служебные обязанности добросовестно, на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы государственного органа;

исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина являются основой в деятельности органов государственной власти и государственных служащих;

 осуществлять свою деятельность в рамках установленными нормативными правовыми актами компетенции государственного органа;

не оказывать предпочтения, заинтересованность каким-либо профессиональным или социальным группам и организациям, быть независимым от влияния со стороны граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;

 исключать все действия, которые связаны с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и других интересов, препятствующие добросовестному исполнению должностных (служебных) обязанностей;

соблюдать все ограничения которые установлены законом для государственных служащих;

уважительно относиться к деятельности представителей средств массовой информации по информированию общества о работе государственного органа, а также оказывать им содействие в получении достоверной информации в установленных законами случаях и порядке.

Мораль государственного служащего не может основываться только на собственном представлении о нравственности, идеалах, она также в некоторой степени определяется и потребностями общества. Законодатель же при закреплении требований к служебному поведению опирался в основном на реальные нравы и традиции, соотносил требования с системой ценностей, существующих в обществе, исторически сложившимися представлениями о морали.

В законе невозможно предусмотреть все нравственные коллизии, которые возникают или могут возникнуть в практической деятельности гражданского служащего. Статьи закона не могут заменить и личного морального выбора, позиции и убеждений человека, его совести.

Следует также отметить, что для того, чтобы оценить этическое поведение государственного служащего требуется более высокий стандарт, чем тот, который может применяться для оценки нравственности других граждан. Требования к поведению гражданского служащего должны быть более строгими, чем обычные моральные нормы.

**Этика служебных взаимоотношений**

Вообще же специфика «этики» служебных отношений определяется в основном запретительными моментами, то есть указанием на то, чего делать нельзя или нежелательно. В той же части, что касается «хорошего» поведения в коллективе область служебных отношений мало чем отличается от общих правил приличия, хорошего тона и уважительного отношения к окружающим. Например, все «инструкции» по «этике служебных отношений» начинаются с двух постулатов - нужно улыбаться людям и нужно людей приветствовать. Конечно, в этом чувствуется солидный опыт европейской и американской бизнес-психологии, улыбка и приветствие в которой являются краеугольными камнями. Любой служащий, бизнесмен и работник на Западе должен на уровне инстинктов помнить, что в общении с людьми он должен быть вежлив и улыбаться. Реальные эмоции и отношение к человеку не имеют значения, дело есть дело.

Кроме того, огромное внимание в служебных отношениях уделяется искусству общения. В данном случае неважно, идёт ли разговор между коллегами, между начальником и подчинённым, между работником и клиентом или посторонним человеком: в деловом общении необходимо быть любезным, вежливым, предельно корректно отвечать на задаваемые вопросы, внимательно выслушивать собеседника. Третий кит, на котором держится «этика» служебных отношений, это следование внутрикорпоративным стандартам отношений. Не существует общего правила, должен ли подчинённый каждый раз стучать в дверь кабинета начальника - это устанавливается в каждом коллективе индивидуально. Точно так же, как нет общего предписания, имеют ли право коллеги обращаться друг к другу на «ты», это дело личного контакта, а, когда речь идёт об общении в присутствии посторонних, ещё и служебной дисциплины. Не имеется универсальной традиции корпоративных праздников или поздравления сотрудников с днём рождения - в каких-то случаях поздравление ограничивается формальным приветствием коллег и руководства, в каких-то сопровождается лишь вручением подарка, в каких-то - шумным и продолжительным банкетом.

А вот когда начинается та сфера, где «нельзя», «запрещается», «не желательно», «не корректно», «противоречит политике компании», тогда и обнаруживаются особенности «этики» служебных отношений. И прежде всех запретов и табу, опережая даже «ни-ни» в отношении любовных романов, стоит крайняя нежелательность обсуждения на рабочем месте личных дел, проблем, новостей и прочей информации, не касающейся профессиональных вопросов. Идеалом западной «этики» служебных отношений (а в современном виде за основу чаще всего берётся именно западная модель) является система служебных отношений, в рамках которых личная жизнь коллег вообще никаким образом не обсуждается и не влияет на рабочий процесс. Прежде всего, это затрагивает ту область «общей» этики, которая стремится защитить личную жизнь человека от всякого рода посягательств со стороны. Однако здесь имеется и другой момент: обсуждение личных проблем это любимая и наиболее захватывающая тема для беседы для любого человека; так что весьма высок риск того, что за обсуждением личной жизни своей или коллег (что чаще всего) у работников остаётся всё меньше времени для выполнения рабочих обязанностей.

Вопрос взаимоотношения между коллегами разных полов является сферой столкновения двух тенденций: с одной стороны, это общеэтические требования о повышенном внимании к женщине, об оказании таких знаков внимание, как отрывание дверей перед женщиной, пропускание её вперёд, уступка ей «сидячего места» и так далее. С другой же, успехи феминизма не прошли даром и коснулись прежде всего сферы служебных отношений, где женщина активнее всего добивалась равноправия. В США и Западной Европе всё чаще традиционные знаки внимания по отношению к женщине расцениваются как дискриминация по половому признаку и даже как сексуальные домогательства. Служебные же романы и вообще флирт на работе в современной «этике» служебных отношений находятся под очень строгим запретом, во всяком случае, официально. Впрочем, зачастую этот запрет так или иначе нарушается, пусть и всего лишь в форме флирта. Однако и другие положения о взаимоотношениях между коллегами нередко остаются лишь формальностью. Особенно это характерно в той части, что касается поведения начальника. Современные деловые стандарты гласят, что руководящий работник должен быть вежлив в отношениях с подчинёнными, не должен излишне подчёркивать дистанцию в общении и, например, всегда требовать от подчинённого, чтобы он стоял в его в кабинете, а также должен позитивно реагировать на объективную критику и ни в коем случае не преследовать за неё. Но в реальной жизни пока что очень немного руководителей, в той или иной степени соответствующих этому «светлому образу»; а уж руководитель, адекватно реагирующий на критику в свой адрес ос стороны подчинённых это и вовсе ещё диковина.

**Этика поведения в виртуальном мире**

Правило 1: Помните, что Вы говорите с человеком. Одно из самых очевидных и все же самое часто нарушаемое правило в сети. Очень многие забывают, что их собеседник — не компьютер, что за буковками на экране прячется живой человек, которого легко обидеть, и расположение которого, однажды потеряв, может быть очень сложно вернуть.

Правило 2: Придерживайтесь тех же стандартов поведения, что и в реальной жизни. Интернет создает ощущение анонимности, вам кажется, что вам никто ничего не сделает, тем самым появляется заблуждение, что в сети правила поведения не так строги. Необходимо соблюдать этику общения, а также оставаться в рамках закона, как в реальном, так и в виртуальном пространстве.

Правило 3: Помните, где Вы находитесь в киберпространстве. Если вы ведете активную Сетевую жизнь — посещаете несколько чатов и форумов, вам особенно важно помнить, какого стиля общения придерживаются ваши собеседники. Если днем вы — ответственный банковский работник, а вечера просиживаете на форумах поклонников Михаэля Шумахера,... В большинстве давно сложившихся сетевых коллективов есть свои писаные или неписаные правила, которыми с удовольствием поделятся с новичком. Универсальным является совет первое время посидеть в уголке, посмотреть и послушать.

Правило 4: Уважайте время и возможности других. Да, вы — пуп Земли. Вот только другие пупы об этом не знают. Готовясь поделиться со всем миром гениальной новостью, подумайте, а всем ли именно эта новость важна. И уж если вам открытым текстом говорят «Отстань!» (или «Мне эта дискуссия совершенно не интересна»), лучше все же отстать. Одним из следствий этого правила является уважительное отношение к чужому трафику. Выкладывая большие изображения, позаботьтесь о том, чтобы им сопутствовали небольшие превьюшки с указанием размера открывающегося по ним файла. Если вы даете ссылку на большой файл, не забывайте указывать его размер. Не следует ожидать мгновенной реакции на сообщения.

Правило 5: Сохраняйте лицо. Репутация в Интернете значит ничуть не меньше, чем в реальной жизни. Конечно вся аудитория Интернета Вас не узнает, но братья по интересам и сайтам могут знать Вас как полноценного человека. Если даже на первом этапе знакомства с Интернетом ников будет несколько, со временем один из них станет главным, тем, в котором вы себя ощущаете спокойно и надежно, возможно — даже надежнее, чем в паспортном имени. Стоит ли его марать репутацией скандалиста? Выскочки? Невежды? Зануды?

Правило 6: Помогайте другим там, где Вы это можете делать. Сеть — самая большая библиотека и хранилище всех возможных знаний. Вы в это верите? Это не так. В интернете появляется только та информация, которая хоть немного представляет выгоду автору. По этому могут возникнуть вопросы ответов на которые в Сети нет. Именно люди, с которыми мы встречаемся в Сети могут помочь Вам. Если вы увидели вопрос и можете на него ответить — ответьте. Если вы случайно обнаружили, что в Интернете отсутствует что-то, что вы хорошо знаете, — напишите об этом. Если новичок просит у вас помощи — помогите, как когда-то помогли вам. Если же вам никто никогда не отвечал на вопросы, не рассказывал что-то нужное или не помогал, продолжайте отвечать, рассказывать и помогать. Мир становится лучше, когда мы помогаем другим, а мы сами — счастливее.

Правило 7: Не ввязывайтесь в конфликты и не допускайте их. Человека, давно живущего в Сети, как правило, узнаешь не по воспаленным красным глазам и рефлекторному подрагиванию пальцев рук, нет. Человек, давно живущий в Сети, отличается крепкими нервами. Если вы всерьез думаете, что какого-нибудь Интернетного аксакала можно удивить лихо закрученным матерным загибом, вставленным в разговор о высокой готике, то подумайте еще немного. Желание отличиться выдает в вас новичка куда вернее, чем ник «я-тут-новенький». Те, кто в Сети давно, распознают будущий скандал в зародыше и стараются удалиться от него на безопасное расстояние. И это при том, что они сами могут подобный скандал спровоцировать явно эпатажным сообщением. Но брызгать слюной, доказывая в 300 сообщениях, что собеседник ничего не понимает в данной теме — удел слабых.

Правило 8: Уважайте право на частную переписку. Нет, я не думаю, что мои уважаемые читатели лазают по чужим вещам и читают чужие письма. Но это правило можно и нужно толковать более широко. А именно: не распространяйте в Сети личную информацию других людей — реальные имена, адреса, телефоны, фотографии. Никогда — ни при каких условиях! — не публикуйте логи ваших разговоров тет-а-тет без согласия собеседника или нескольких собеседников, если разговор предполагал конфиденциальность.

Правило 9: Не злоупотребляйте своими возможностями. Виртуальное пространство предполагает различный доступ к тем или иным ресурсам, различный уровень знаний в тех или иных вопросах. Обладая преимуществами над другими пользователями, не следует пользоваться ими.

Правило 10: Учитесь прощать другим их ошибки... ...или хотя бы время от времени вспоминайте, сколько ошибок сделали вы.

**Этические основы деловой переписки**

Неуважительность автора делового письма, даже если она завуалирована, всегда ощущается адресатом, что формирует стойкое отрицательное отношение к письму и его автору, несмотря на вроде бы безупречные приемы убедительности сообщения.

Специалисты в области делового общения рекомендуют всегда обращать внимание на тон создаваемого документа.

Особенно внимательно нужно подходить к письму, в котором содержится отказ. Нельзя начинать такое письмо с констатации отказа. Сначала следует привести убедительные объяснения. Употребляйте такие формулы: «Ваша просьба не может быть удовлетворена по следующим причинам...»; «К сожалению, удовлетворить Вашу просьбу не представляется возможным...»; «Глубоко сожалеем, но мы не можем удовлетворить Вашу просьбу...» и т.п. Место этой формулы — в последнем абзаце письма. При этом надо помнить правило: «Формулируя отказ, остерегайтесь потерять друга или заказчика».

Приведем примерный план письма-ответа, в котором содержится отказ в просьбе или отклонение предложения:

повторение просьбы — адресат должен быть уверен, что его письмо внимательно прочитано и точно понята суть его просьбы;

причины, почему просьба не может быть удовлетворена или почему предложение не может быть принято, — рациональная и психологическая подготовка адресата к последующему отказу;

констатация отказа или отклонения предложения — формула отказа.

Официальное письмо всегда пишется на фирменном бланке организации.

В левом верхнем углу исходящего письма (т.е. отправляемого из организации) указывается исходящий номер, который фиксируется в журнале регистрации документов организации. Обязательно указывается дата написания письма. В правом верхнем углу приводятся наименование организации (в именительном падеже), должность адресата и его фамилия. В левом нижнем углу размещаются должность, фамилия и подпись руководителя, а на 2 см ниже — фамилия исполнителя письма (без инициалов) и номер его телефона.

По существу и зрительно содержание письма состоит из грех блоков: о формула письма — в чем суть просьбы; о обоснование просьбы; о вспомогательная информация.

В ответном письме следует обязательно сделать вежливую ссылку на его последнее письмо. Если данным письмом открывается переписка с зарубежным партнером, нужно представить организацию, охарактеризовать ее цель и задачи в сфере международной деятельности. Эта часть письма предельно краткая, потому что основную информацию об организации должен дать приложенный к письму буклет (ссылка на который обязательна в письме). Такое письмо нужно завершить благодарностью за сотрудничество и/или выражением надежды на таковое в будущем. Проверенная формула — «Искренне Ваш (ваше имя)».

Хорошая письменная речь требует большого запаса слов и умения их соединять, что требует систематического и внимательного чтения художественной и научной литературы. Без постоянной подпитки гуманитарными знаниями полноценный лидер не состоится. Такой вывод делает выдающийся специалист по менеджменту Ли Якокка: «Спустя годы, когда мои дети спрашивали, чему учиться, мой неизменный совет сводился к тому, что им необходимо получить хорошее образование в области гуманитарных наук... Главное — это заложить прочные основы знаний в области литературы, хорошо овладеть устной и письменной речью».

**Сроки исполнения документа**

Для документов, которые ставят на контроль, устанавливаются сроки их исполнения, которые могут быть типовыми и индивидуальными.

Типовой срок исполнения документа – срок исполнения документа, установленный нормативным правовым актом.

Другими словами можно сказать, что для периодически создаваемых документов (для документов наиболее часто создаваемых в масштабах всего государства, отдельных направлений деятельности или конкретной организации) устанавливаются типовые сроки их исполнения. Типовые сроки установлены законодательно в указах Президента, правительственных нормативных актах, ведомственных подзаконных актах. Например, в Типовом регламенте внутренней организации федеральных органов исполнительной власти, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2005 г. № 452 (по состоянию на 13 марта 2015 г.), определены следующие типовые сроки:

поручения, содержащиеся в актах Правительства и протоколах заседаний Правительства, а также поручения Президента Российской Федерации, Председателя Правительства и заместителей Председателя Правительства, содержащие указание "срочно", "незамедлительно" (или аналогичное), подлежат исполнению в течение 3 дней с даты подписания поручения;

поручения, содержащиеся в актах Правительства и протоколах заседаний Правительства, а также поручения Президента Российской Федерации, Председателя Правительства и заместителей Председателя Правительства, содержащие указание "оперативно" предусматривают 10-дневный срок исполнения поручения;

если срок исполнения в поручении Президента Российской Федерации, Председателя Правительства и Заместителя Председателя Правительства не указан, оно подлежит исполнению в течение одного месяца с даты его подписания;

запросы, поступающие в соответствии с законодательством Российской Федерации из правоохранительных органов, исполняются в федеральном органе исполнительной власти в указанный в запросе срок, а если срок не установлен – в течение 30 дней;

обращения граждан рассматриваются в федеральном органе исполнительной власти в течение 30 дней с даты их регистрации. При необходимости срок рассмотрения письменного обращения может быть продлен руководителем федерального органа исполнительной власти либо уполномоченным должностным лицом, но не более чем на 30 дней, с одновременным информированием заявителя и указанием причин продления.

В рамках конкретной организации могут быть установлены типовые сроки исполнения и для документов, не нашедших отражения в нормативных актах. После их включения в табель форм документов или инструкцию по делопроизводству, они также становятся типовыми для всех сотрудников организации.

Индивидуальный срок исполнения документа – это срок исполнения документа, установленный организационно-распорядительным документом организации или резолюцией.3 То есть индивидуальные сроки исполнения должны указываться в тексте документа или резолюции при получении входящего документа только в том случае, если этот срок отличается от установленного руководством организации или автором документа или отсутствует в перечне типовых сроков.

Изменение срока исполнения производится только по указанию руководителя в следующем порядке:

типовые сроки – принятием нового акта;

индивидуальные – руководителями, которые их установили.

**Атрибуты письменного документа**

Атрибуты документа должны предусматривать выполнение приводимых далее требований в общем случае, но не всегда: зачастую необходимо обеспечение лишь части требований. «Предусматривать» выполнение, но не «выполнять»: достаточно часто для этого необходима определенная инфраструктура. Например, для банкноты не требуется конфиденциальность, но для индикации подлинности (аутентификации автора) банкноты требуется специальное оборудование. Ниже приводится максимальный набор требований, не все из них обязательны для документов различного назначения.

1. Возможность индикации целостности.

Должен существовать некий индикатор целостности, неразрывно связанный с содержанием документа, так что любая модификация содержания изменяет состояние индикатора. В аналоговой среде в качестве индикатора используются свойства носителя документа, бумажного листа, а в качестве «клея» для графического отображения информационных символов — способ нанесения символов на носитель. В электронной среде, как было показано выше, носитель активного ЭлД принципиально не может быть зафиксирован. Остается единственный класс методов — задание некоторой функциональной зависимости на множестве чисел, элементов содержания, и последующая индикация (проверка) выполнения этой зависимости.

2. Доступность содержания документа субъектам/объектам сектора действенности.

Способ отображения информации должен соответствовать действующим в рамках сектора стандартам и сложившимся неформальным правилам, обеспечивающим единство восприятия и обработки документа субъектами сектора. Например, письмо российской организации в профильное министерство должно быть на русском языке, на белой плотной бумаге, с полями, напечатано шрифтом определенного размера и т.д. Для аналогового документа такое требование настолько естественно, что о нем даже не упоминают. Для электронного документа доступность является существенным фактором. Необходимо соблюдение единых стандартов отображения документа в цифровом виде, либо наличие соответствующих конвертеров, обеспечивающих совместимость различных стандартов.

3. Недоступность содержания документа субъектам/объектам иных, априорно заданных, секторов действенности (конфиденциальность).

Круг нежелательных объектов может задаваться с произвольной точностью, достаточно часто конфиденциальность понимают как недоступность содержания документа всем субъектам (объектам) аналоговой (электронной) среды, кроме принадлежащих сектору адресата.

4. Возможность аутентификации автора и/или отправителя документа.

Идентификация объекта есть установление (отношения) эквивалентности между объектом и его априорным обозначением (определением, представлением, образом, комплексом характеристик и т.п.). Иными словами, идентификация есть классификация объекта, приписывание ему априорно известного комплекса характеристик. Идентификация документа есть установление факта наличия в нем блока идентифицирующей информации — наименования отправителя и/или получателя документа. Но на самом деле требуется установить факт, что именно поименованные субъекты используют документ как средство взаимодействия. Надо «привязать» документ как предмет, вещь, к субъектам, существующим независимо и вне документа, т.е. аутентифицировать документ.

5. Возможность аутентификации получателя и/или адресата документа.

Взаимодействие предполагает наличие не менее двух участников. Часто необходимо подтверждение не только отправителя, но и получателя документа: если отсутствует подтверждение в получении документа, последний не признается сектором действенности в качестве такового. И даже наоборот, не требуется аутентификация отправителя документа, но обязательно — получателя; например, взнос (пожертвование) в партийный фонд, или анонимный платеж в счет погашения долга субъекта X субъекту Y. Так что в общем случае оформление документа должно предусматривать возможность аутентификации всех участников информационного взаимодействия.

6. Возможность аутентификации маршрута (промежуточных точек) прохождения документа от отправителя до получателя.

В общем случае существенно не только, кто документ отправил и кто получил. Например, правительственный документ, принесенный посторонним прохожим, а не доставленный курьером или спецпочтой, не будет признан документом без дополнительной проверки. Поэтому оформление должно предусматривать, в соответствии с требованиями сектора действенности, возможность аутентификации промежуточных инстанций передачи и обработки документа от автора до адресата.

7. Возможность кратного применения документа.

В аналоговой среде эквивалентные реализации различимы, так что обеспечение уникальности экземпляра средствами оформления документа в принципе достижимо. Любая из реализаций одного аналогового документа отличается от любой реализации другого, и с этой точки зрения АнД необходимо уникальны. Если эквивалентные реализации одного и того же документа различимы по какому-либо второстепенному параметру, не входящему в число признаков эквивалентности, то в зависимости от степени различий можно говорить об идентичных документах или о разных экземплярах АнД.

**Структура письменного документа**

В сложном документе есть не просто слова и абзацы, оформленные определённым образом – но, как минимум, главы (разделы и т.п.) с их заголовками.

Современные текстовые процессоры позволяют работать именно со структурой документа. Оформление при этом зависит от структуры. Поэтому можно очень легко менять оформление отдельных элементов структуры – в частности, заголовков.

Когда вы создаёте сколь-либо сложный документ, всегда старайтесь указывать его структуру, а не ограничиваться оформлением. Указать хотя бы базовую структуру (заголовки глав) очень просто. И это заметно упрощает дальнейшую работу с документом – от создания оглавления до подготовки к любой публикации.

Кроме того, указание структуры позволяет легче ориентироваться в большом документе. Вы можете в любой момент “перескочить” к началу той или иной главы. Это называется навигация по структуре.

По структурным признакам деловые письма делят на регламентированные (стандартные) и нерегламентированные (нестандартные). Составление регламентированных писем осуществляется по определенному образцу. Это предполагает не только соответствие письма стандартным аспектам содержания (отражение регулярных экономико-правовых ситуаций), но и использование стандартных языковых и синтаксических конструкций. Жесткие требования предъявляются также к формату бумаги, составу реквизитов, оформлению всех элементов письма.

Нерегламентированное деловое письмо, как правило, отражает какую-либо исключительную, необычную производственную ситуацию либо свидетельствует об особом значении, которое придает письму составитель. В связи с этим текстовая структура нерегламентированного письма является менее жесткой, возможен больший выбор речевых и синтаксических средств, в том числе выразительных.

**Особенности этики в электронном документообороте**

В отношении электронной деловой переписки справедливы такие же нормы и правила, которыми деловое сообщество оперирует в любых других формах делового взаимодействия: в общении по телефону, ведении переговоров и т.д. На мой взгляд, этика деловой переписки по электронной базируется на нескольких незыблемых принципах:

Взаимное уважение оппонентов к личности и деловой позиции друг друга.

Внимание к деловым интересам оппонента.

Пунктуальность в обмене информацией.

Понимание важности вопросов конфиденциальности.

Рассмотрим практические инструменты реализации этих принципов

1. Грамотно и четко оформленное поле «Тема» / «Subject»

Указание темы экономит время адресата, позволяя ему сразу оценить содержание получаемого письма и оперативно принять решение о его приоритетности при прочтении.

2. Приветствие и персональное обращение к адресату/адресатам

Создает доверие и придает письму персональную направленность. Игнорирование имени адресата воспринимается как некорректность.

3. Точность адресации

Правильное заполнение полей «Кому», «Копия», «Скрытая копия» – важнейший инструмент оперативности и этичности общения. Чтобы не допускать ошибок в работе с этими полями, необходимо знать их назначение, общепринятое в современной деловой среде:

4. Оперативность ответа

Время ответа на письмо – это один из показателей вашей позиции по отношению к деловым интересам партнеров и клиентов. В компаниях на этот счет существуют разные стандарты. Приемлемым считается время ответа/реакции на письмо в пределах двух–трех часов. Если, получив письмо и прочтя его, вы понимаете, что не можете дать на него ответ в течение суток, то правилом хорошего тона будет отправка адресату информации о том, что вы получили его письмо и ответите на него: «Письмо получил. Отвечу сегодня в течение дня» или «Письмо получил. Для ответа нужна дополнительная информация. Постараюсь ответить не позднее …».

 5. Корректная работа с информацией (объем, язык, структура, формат)

Характер и особенность подачи информации в тексте письма – это тоже инструмент и показатель вашей способности и желания вести переписку максимально корректно и уважительно по отношению к вашему адресату:

максимально комфортен при прочтении объем письма, укладывающийся «в один экран», максимум – в объем текста одного листа формата А-4;

объем пересылаемых вложений не должен превышать 3 МГб (более объемные файлы могут создать проблемы, т.к. могут не пройти через почтовый сервер адресата);

пересылаемые файлы лучше «упаковывать» в универсальные кодировки: Zip или rar (другие расширения могут блокироваться или отрезаться при пересылке и создавать проблемы для адресата);

отвечая на письмо адресата, текст своего ответа следует помещать вверху (в начале) письма, а не внизу (это избавляет адресата от необходимости «прокручивать» предыдущий текст переписки в поисках написанного вами ответа);

не следует начинать ответ на письмо адресата как новое письмо (без сохранения истории переписки). Такой ответ будет вынуждать получающего адресата тратить время на поиски первоначального сообщения;

необходимо писать языком, максимально понятным адресату. В каждом конкретном случае решается вопрос целесообразности использования профессиональной, внутрикорпоративной лексики, сленга, сокращений и англицизмов (заимствование из английского языка в каком-либо другом языке).

**Регламентация документационного обеспечения управления персоналом в Российской Федерации**

Хорошо отлаженное делопроизводство исключает из практики случаи, когда производство может быть приостановлено из-за потери какого-либо документа. Организация и ведение делопроизводства на предприятиях регламентируются требованиями действующего законодательства, стандартами и инструкциями. В то же время делопроизводство адаптируется к местным и федеральным условиям, приспосабливается под специфику каждого конкретного предприятия. В практике делопроизводства возможны отступления от общих требований и их нарушения. Поэтому государственные органы требуют постоянно улучшения работы с документацией и совершенствования делопроизводства на предприятиях. Руководители предприятий несут персональную ответственность за документальный фонд предприятия и обязаны знать основы законодательства России «Об Архивном фонде РФ и архивах», «Об информации, информатизации и защите информации», «О бухгалтерском учете и отчетности» и т.п., исполнять требования государственных стандартов и ведомственных инструкций.

Общее делопроизводство в России регламентируют следующие нормативные акты и инструктивные материалы:

1. ГОСТ Р 51141-98. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения.

2. ГОСТ 6.10.4-84. Придание юридической силы документам на машинном носителе и машинограмме, создаваемым средствами вычислительной техники. Основные положения.

3. ГОСТ 6.10.5-87. Унифицированные системы документации. Требования к построению формуляра-образца.

4. ГОСТ Р 6.30-97. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов (в ред. Постановления Госстандарта РФ от 21.01.2000 г. № 9-ст и изменениями № 1с датой введения 01.04.2000).

5. Государственная система документационного обеспечения управления (ГСДОУ). Общие положения. Общие требования к документам и службам документационного обеспечения.

6. Государственная система документационного обеспечения управления. Общие требования к документам и службам документационного обеспечения.

7. Государственная система стандартизации (ГОСТ Р 1.0-92, ГОСТ Р 1.2-92. ГОСТ Р 1.5-92).

8. Закон РФ «О стандартизации» от 10 июня 1993 г. № 5154-1 (в ред. Федерального закона от 27.12.95 №211-ФЗ).

9. Закон РФ «Об информации, информатизации и защите информации» от 20.02.1995 г. № 24-ФЗ.

10. Закон РФ от 21.07.93 г. № 5485-1 (в ред. ФЗ от 06.10.97г. № 131-ФЗ) «О государственной тайне».

11. Общероссийский классификатор управленческой документации. ОК 011-93.

12. Постановление Госкомстата от 6 апреля 2001 г. № 26 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплате».

13. Постановление Правительства Российской Федерации от 28.12.98 г. М 1562 «Об утверждении Положения о Федеральной архивной службе России».

14. ПР 50-733-93. Основные положения Единой системы классификации и кодирования технико-экономической и социальной информации и унифицированных систем документации Российской Федерации.

15. Приказ Архивной службы России от 27 ноября 2000 г. № 68 «Об утверждении типовой инструкции по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти» в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2000 г. № 1547-р.

**Служба управления персоналом в организациях различных форм собственности**

Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю по администрированию



Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на третьем уровне управления



Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на втором уровне управления



Местоположение службы УП в организационной структуре: включение в руководство организацией



Организационная структура системы управления персоналом при продуктовой структуре управления организацией



Служба УП в организации с матричной структурой управления



**Документирование деятельности по управлению персоналом организаций**

В трудовую книжку вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу, об увольнении работника, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждениях за успехи в работе. Сведения о взысканиях в трудовую книжку вносятся лишь в том случае, если дисциплинарным взысканием является увольнение.

Документирование оценки деятельности персонала

Оценка деятельности персонала осуществляется:

— при проведении аттестации;

— при присвоении квалификационных разрядов;

— при вынесении взысканий;

— при выдаче по просьбе работника характеристики или рекомендательного письма.

Порядок работы аттестационной (квалификационной) комиссии регламентируется Положением о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. №110, и Положением о порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня), утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. №111.

Одной из важнейших функций служб документационного обеспечения управления персоналом является организация документооборота, т.е. движения документов с момента их создания или получения до завершения исполнения, отправки адресату или сдачи на хранение.

Порядок движения документов в организации можно разделить на следующие этапы:

— обработка поступающей и передаваемой документации;

— доведение документации до исполнителей — работников системы управления персоналом;

— регистрация, учет и хранение документов по личному составу;

— формирование дел в соответствии с номенклатурой дел, утвержденной для данной организации;

— копирование и размножение документов по кадровым вопросам;

— контроль исполнения документов по личному составу;

— передача документов по вертикальным и горизонтальным связям.

**Организация документационного обеспечения управления персоналом в организации**

Документационное обеспечение управления персоналом государственной службы включает полный цикл - создание (документирование), обработку и движение документов в организации с момента их создания работниками кадровой службы или поступления до завершения исполнения или передачи в другие подразделения.

В управлении персоналом как подсистеме управления организацией используются следующие унифицированные системы документации:

— организационно-распорядительная документация управления персоналом, включающая в качестве подсистем:

— организационно-кадровую документацию (штатное расписание, структура и штатная численность, положение о кадровой службе, положение о персонале, должностной регламент);

— организационно-распорядительную документацию (приказ о внесении изменений в штатное расписание, распоряжение);

— справочно-информационную документацию (письмо, докладная записка, объяснительная записка, справка, заявление, представление, протокол и др.);

— документацию по личному составу (приказы по личному составу, трудовой договор (служебный контракт), личный листок, личная карточка, трудовая книжка, анкета, автобиография, рекомендация, пенсионное дело и др.);

— документацию по обращениям граждан;

— плановая документация (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности, оплате труда, планы подготовки и повышения квалификации персонала и др.);

— отчетно-статистическая документация (статистические отчеты по численности, балансу рабочего времени, зарплате, производительности труда, высвобождению работников и т. д.);

— документация по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию) и пр.

Организационно-кадровая документация включает комплекс взаимосвязанных документов, закрепляющих численный и должностной состав организации, ее структуру, задачи и функции, права, обязанности и ответственность персонала управления, структуру и задачи кадровой службы.

К организационно-кадровым документам относятся: штатное Штатное расписание устанавливает численность структурных подразделений в составе организации, должностной и численный состав работников (руководителей, специалистов и технических исполнителей) по каждому структурному подразделению и по организации в целом на календарный год с указанием фонда заработной платы. Унифицированная форма документа (форма № Т-3) утверждена Постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. №1 и представляет собой комбинацию трафаретного текста и таблицы. Порядок подготовки штатного расписания регламентируется Инструкцией по применению и заполнению форм первичной документации по учету труда и его оплаты.

Как правило, структура Положения включает следующие разделы:

1. Общие положения.

2. Основные задачи и функции кадровой службы.

3. Структура кадровой службы.

4. Права и обязанности службы и ее работников.

5. Основные требования к квалификации работников кадровой службы.

6. Рабочее место работника кадровой службы.

Основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника является трудовая книжка. Форма, порядок ведения и хранения трудовых книжек, а также порядок изготовления бланков трудовых книжек устанавливаются Правилами ведения и хранения трудовых книжек, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2003 г. №225 «О трудовых книжках», а также Инструкцией по заполнению трудовых книжек, утвержденной Постановлением Минтруда России от 19 октября 2003 г. №69.

В трудовую книжку вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу, об увольнении работника, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждениях за успехи в работе. Сведения о взысканиях в трудовую книжку вносятся лишь в том случае, если дисциплинарным взысканием является увольнение.

**Современные информационно-поисковые системы по кадровым документам**

Современная информационно-поисковая система (ИПС) должна включать информацию обо всех документах, которыми располагает организация.

Основой построения поисковых систем является регистрация документов - фиксация факта создания или поступления документа путем проставления на нем даты и регистрационного индекса с последующей записью необходимых сведений в регистрационной форме. Главное назначение регистрации - придание документу юридической силы, подтверждение факта его создания или поступления.

Так, пока приказ не зарегистрирован, он фактически не существует; если поступивший документ не зарегистрирован, организация не берет на себя ответственности за него, так как не подтвержден факт его поступления.

Регистрация преследует три цели:

) учет документов;

) контроль за их исполнением;

) справочная работа по документам.

В соответствии с Государственной системой документационного обеспечения (ГСДОУ) регистрации подлежат все документы, требующие исполнения, специального учета и использования в справочных целях. Регистрируются документы, используемые внутри или направляемые в другие организации, поступающие из вышестоящих, подведомственных и сторонних организаций или частных лиц.

Документы регистрируются один раз: поступающие - в день поступления, создаваемые - в день подписания или утверждения. При передаче документа из одного подразделения в другое он повторно не регистрируется.

Регистрация документов производится децентрализовано по группам документов в зависимости от названия, автора и содержания документов в местах их создания и исполнения. Например, приказы по основной деятельности регистрируются в канцелярии, приказы по кадрам - в отделе кадров, бухгалтерская документация - в бухгалтерии и т.д.

При регистрации каждому документу присваивается условное обозначение - индекс или номер.

В данной организации существует централизованная система работы с документами. Здесь существует деление документов на регистрируемые и нерегистрируемые, причем это деление не закреплено какой-либо инструкцией. Например, не регистрируются различные акты обследования, т.к. в данной организации их регистрация считается не обязательной. При регистрации секретарем ставится в правом нижнем углу штамп входящего, исходящего документа, проставляется дата, присваивается номер документа. Номер документа, его дата и краткое содержание записывается в специальный журнал входящих, исходящих документов. Сами журналы находятся на "общем доступе" на условии "только для чтения", в то время как секретарь (или иное лицо, ответственное за ведение того или иного раздела электронного массива информации) имеет права на редактирование и/или удаление. Внутренние документы не регистрируются. Регистрационно-контрольные карточки отсутствуют. Все документы, поступающие в течение года, подшиваются в папки и хранятся у секретаря в течение года. В дальнейшем эти папки (дела) с документами передаются на хранение в архив организации.

Распорядительные документы (приказы, указания, распоряжения), документы коллегиальных органов (протоколы), информационно-справочные (акты), бухгалтерские документы получают в качестве индекса порядковый номер с начала года в пределах регистрируемого массива. Номера на эти документы ставят в момент их регистрации, после подписания документа. Другие наиболее важные внутренние документы регистрируются на общих основаниях.

**Зарубежный опыт организации и документирования деятельности по управлению персоналом**

 «Управление по-японски» или «японская модель управления» может быть охарактеризована как синтез традиционных японских этнокультурных черт и импортированных методов управления. Находясь под оккупационным режимом США в период после Второй Мировой войны японская экономика постаралась вобрать в себя наиболее рациональные идеи американского менеджмента. Нельзя утверждать, что до Второй Мировой войны в Японии не было своей системы управления. В основе этой системы лежали традиционные элементы культуры и психологии японцев. В процессе заимствования зарубежных идей менеджмента, традиционные черты не отошли на второй план, а органично слились с ними, что привело к появлению системы управления получившей название «японская модель управления».

«Пожизненный найм», «групповое принятие решений», «контроль качества» и т.д. - это основные характерные составляющие японской системы, которые сложились при влиянии традиционных черт, главной из которых является «группизм».

В Японии человек с его слабостями и возможностями помещён в самый центр управленческой концепции. Благодаря этому в японской системе управления сложилась строго иерархическая триада приоритетов - человек, финансы, технология. Японские методы управления в корне отличаются от европейских и американских методов. Это не значит, что в японцы управляют более эффективно, скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, и имеют очень мало точек пересечения. Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использует весь спектр морально-психологических рычагов воздействия на личность. И, прежде всего это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, это и даёт возможность использовать чувство коллективизма или "группизм" максимально эффективно.

Одной из основных составляющих любой системы управления является то, что главную роль в этой системе играет менеджер, и в частности высшее звено управленческого корпуса (руководители предприятий, президенты компаний и корпораций, вице-президенты и т.д.). Высший управленческий аппарат в Японии имеет свои, особые черты. Институт высшего управления в Японии берёт своё начало в 16 веке, и связан, прежде всего, с появлением торгово-промышленных домов. Первыми представителями высшего управления можно считать наёмных управляющих (банто), которые занимались ведением всех хозяйственных дел. Институт высшего управления развивался на протяжении всей истории развития японской экономики, начиная с периода феодализма и до наших дней. Это развитие шло на фоне трансформации торгово-промышленных домов феодальной Японии в капиталистические монополии конца 19 века, их дальнейшей трансформации в концерны (дзайбацу) первой половины ХХ века, и перерастания их в промышленные группы второй половины ХХ века. На современном этапе высшие управляющие японских предприятий представляют собой особую, имеющую свои характерные черты социальную группу японского общества.

Каковы те черты, характеризующие японский стиль управления?

Во-первых, это активность в ознакомлении с состоянием дел во всех подразделениях фирмы, с функционированием всех ее служб.

Вторая черта стиля - настойчивое стремление к тому, чтобы работники фирмы совершенствовали свое профессиональное мастерство. Преследуя эту цель, руководствуются принципами японской народной педагогики, провозглашающей, что «усидчивость и интенсивная работа над собой всегда ведут к успеху».

Третьей чертой стиля следует признать энергичное поощрение инициативы. Без инициативы нельзя в современных условиях руководить производством.

Наконец, четвертая черта - всемерное поощрение дискуссий среди менеджеров на предмет поиска лучшего из возможных решений. При этом дискуссии не должны нарушать нормы японской семейной этики: «Муж и Жена спорят не для того, чтобы разойтись, а для того, чтобы найти как можно больше точек сближения».