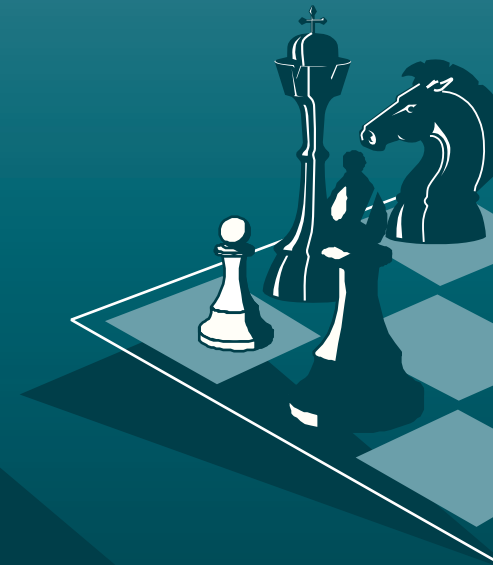




4

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



г. Киев, ул. А.Богомольца, 4 (5 этаж)
тел.: (044) 253-05-39
факс: (044) 490-58-30
e-mail: UBDP@ifc.org



www.consulting.kiev.ua

Управление персоналом



Украинская
Консалтинговая
Сеть

Содержание

Введение	4
Глава 1. Наем, отбор и прием персонала	6
1.1. Необходимость организационного планирования	6
1.2. Определение потребностей в профессиях	7
1.3. Разработка организационной схемы управления	9
1.4. Подбор и набор персонала	13
1.5. Источники найма персонала	17
1.6. Отборочное собеседование	17
1.7. Деловая оценка персонала	22
1.8. Организация обучения персонала	24
1.9. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала	27
Глава 2. Управление поведением персонала организации	30
2.1. Теория поведения личности	30
2.2. Поведение личности в группах	33
2.3. Управление конфликтами	35
2.3.1. Виды (типы) конфликтов	35
2.3.2. Причины деловых и межличностных конфликтов	38
2.3.3. Социально – демографические причины психологических проблем в коллективах	39
2.3.4. Структура конфликта	39
2.3.5. Динамика конфликтов	41
2.3.6. Последствия конфликтов	43
2.3.7. Функции конфликтов	43
2.3.8. Методы разрешения конфликтов	44
2.3.9. Переговоры	46
Заключение	50
Тест на проверку общей способности к управленческой деятельности	52
Глава 3. Украинская Консалтинговая Сеть	55
Список использованной литературы	59

Автор: Татьяна Дубовик

Ответственный редактор: Олег Олийнык, кандидат экономических наук

Издание подготовлено специалистами Днепрпетровского Бизнес – центра Украинской Консалтинговой Сети (УКС), основанной Проектом содействия предпринимательству в Украине (финансируется АМР США) Международной Финансовой Корпорации. В состав УКС входят Бизнес – центры в одиннадцати городах Украины, которые предлагают малым и средним предприятиям разноплановые консалтинговые услуги. Изложенный в книге материал скомпонован на основе услуг Бизнес – центров УКС.

Взгляды, изложенные в этом издании, отражают взгляды его авторов и не обязательно совпадают со взглядами Мирового банка, Международной Финан – совой Корпорации и Агентства Международного развития США.

Введение

Управление персоналом, так же, как управление финансами, маркетингом, производством, является составной частью управления организацией в целом. В наиболее общем виде функции любой управляющей системы сводятся к следующему алгоритму: анализ – планирование – организация исполнения – контроль исполнения – мотивация. Вместе с тем, каждая управляющая система, в том числе и менеджмент персонала, имеет свои конкретные объекты управления и конкретные задачи.

Любая организация создана людьми и существует для людей. Она состоит из людей и управляется ими. Именно люди принадлежат к той части организации, которая дает ей жизнь. Именно люди – источник творчества, инициативы, энергии для достижения целей, стоящих перед организацией.

Помните, что Вы как менеджер можете сделать все правильно – наметить блестящие планы, установить современные поточные линии, использовать передовой бухгалтерский учет – и все равно потерпеть неудачу: из-за приема на работу не тех людей, которые Вам необходимы, или из-за неправильной мотивации подчиненных и многих других причин, связанных с умением (неумением) управлять людьми.

Достижение результата – это основная задача управления, и, как менеджер, Вы должны и можете добиться этого результата только с помощью людей. И в этом случае уместно говорить об искусстве управления персоналом.

Деятельность любой организации начинается с планирования, в том числе и планирования трудовых ресурсов. Применительно к конкретной организации это план необходимого особого сочетания количества и квалификации служащих для достижения общих целей, стоящих перед организацией.

Планирование трудовых ресурсов определяет политику найма на работу, отбор и подготовку кадров, чтобы привлечь людей и удержать их на данном предприятии. И если они становятся сотрудниками Вашей организации, нужно нацеливать их на хорошую работу. Это инструктирование и профессиональные советы, консультации, обучение и планирование продвижения по службе, чтобы сотрудники могли развивать свои способности и эффективно их использовать.

Конфликты, а они неизбежны там, где собираются люди с потенциально противоречивыми интересами, конечно, являются постоянной проблемой, требующей для своего разрешения как специальных знаний, так и специально разработанных процедур.

Организация должна также принимать меры, чтобы помочь служащим находить новое место работы в случае больших изменений, вызывающих сокращение кадров, увольнять плохо работающих и т.п.

Прочитав эту брошюру, Вы:

- сумеете разработать схему организационной структуры управления фирмой и систему распределения обязанностей между Вашими сотрудниками;
- будете ясно представлять свою собственную руководящую роль в рабочем процессе;
- сумеете подобрать себе квалифицированных специалистов;
- увидите преимущества гибкого стиля управления, способного преодолеть любые обстоятельства;
- сумеете создать в своем коллективе благоприятный психологический климат;
- увидите пути подготовки вашего штата к будущему расширению бизнеса.

1 Наем, отбор и прием персонала

1.1. Необходимость организационного планирования

В крупных корпорациях заняты сотни работников интеллектуального труда. К ним относятся те, кто создает массив знаний, например компьютерные программисты, специалисты по бухгалтерскому учету и специалисты, занимающиеся изучением рынка. Однако начинающие предприниматели обычно не могут позволить себе роскошь использования такого рода специалистов. Часто у них нет иного подхода, кроме самостоятельных действий. И в то же время они не могут быть одновременно юристами, финансистами, специалистами по налогообложению и системному анализу. Каким образом Вы, как начинающий предприниматель, сможете удовлетворить свои потребности в квалифицированных, знающих сотрудниках?

Прежде всего, необходимо задать себе два вопроса:

- В специалистах каких профессий я нуждаюсь для успешного ведения моего дела?
- Каким образом я могу работать с людьми, владеющими нужными мне профессиями?

Организацией является любая группа людей, действующих совместно для достижения общих целей. Для существования организации необходимо организационное планирование, поскольку оно служит основой предприятия, способствует достижению его целей и развитию всех внутренних межличностных и служебных взаимоотношений.

Как показано в примере 1, организационное планирование является по своей природе круговым. Необходимо отметить, что оценка эффективности деятельности является важнейшей частью круговой модели. Это связано с тем, что вам необходимо знать, отличаются ли запланированные показатели деятельности от фактических. Если это имеет место, то предприниматель может изменить поставленные цели, что, в свою очередь, может способствовать пересмотру потребности в профессиях.

Руководство в общем смысле и руководство управлением персоналом, в частности, выполняет в менеджменте определенные функции, а именно: *постановка целей* (изучение проблемы и выработка идеального результата ее решения), *планирование* (определение альтернатив, их оценка, выбор оптимальных путей их организации, принятие решения),

реализация (формирование необходимой для достижения целей организации, команды) и *контроль* (сравнение достигнутых результатов с поставленными целями, определение отклонений, корректировок и мер воздействия).

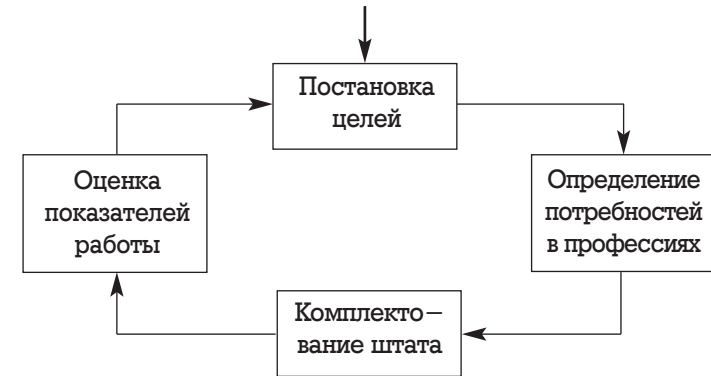


Рисунок 1.

1.2. Определение потребностей в профессиях

Вы, как предприниматель, должны в первую очередь определить потребности своей организации в профессиях (специалистах), необходимых для её функционирования и развития. Существуют, однако, затруднения: обычно предприниматели не могут позволить себе принять на постоянную работу, например, специалиста по исследованию рынка или юриста. Но даже при таких условиях Вы должны осуществлять планирование так, будто Вы можете позволить себе это. Только действуя таким образом, Вы сможете рассчитывать на то, что не упустите из виду необходимые профессии.

Так, например, если инженер-химик собирается приступить к производству пластмасс, он может начать описание своей организации, задав себе вопрос о том, какие профессии ему требуются для того, чтобы получить чистую прибыль в размере \$50 000 при объеме продаж \$900 000 на конец первого года деятельности.

Заметьте, насколько точно поставлена задача. Она дает предпринимателю цель, к которой нужно стремиться, а также показатель, позволяющий оценить эффективность деятельности. Он мог бы сказать: "Моей целью является получение прибыли". Но такая неопределенная цель не имеет смысла. Какой прибыли? Когда?

Теперь ему нужно определить конкретные профессии, которые помогут создать его предприятие. Для этого лучше всего воспользоваться таблицей, приведенной в примере 1.

Пример 1. Определение потребностей в профессиях

№ операции	Описание операции	Необходимые профессия или знания	Специалист, в наибольшей степени подходящий для удовлетворения потребности	
			Предприниматель	Другие
1.	Принятие решения заняться бизнесом	Знание самого себя	☐	
2.	Анализ своих возможностей	↓	☐	
3.	Выбор продукции или услуг		☐	
4.	Изучение рынка		Знание маркетинговых исследований	
5.	Прогнозирование объема продаж	↓		Специалист по маркетингу
6.	Выбор места			Специалист по маркетингу
7.	Разработка производственного плана	Знание технологии	☐	
8.	Разработка маркетингового плана	Знание маркетинга		Сотрудник, занимающийся рекламой и ведением учета
9.	Разработка организационного плана	Знание необходимых профессий	☐	
10.	Разработка юридического плана	Знание законодательства		Юрист
11.	Разработка плана ведения бухгалтерского учета	Знание бухгалтерского учета		Специалист по бухгалтерскому учету
12.	Разработка плана компьютеризации	Знание компьютеров		Консультант по компьютерам
13.	Разработка финансового плана	Знание финансов		Банковское должностное лицо
14.	Составление сопроводительного письма	Знание предприятия	☐	

При этом он решает, что он сам лучше всего подготовлен для реализации шести этапов, показанных в примере. В отношении остальных он признает, что должен использовать сторонних специалистов.

Однако работа этих специалистов не прекращается после того, как предприниматель выпустит первую поставку. Потребность в этих услугах сохраняется в течение всего срока деятельности предприятия.

1.3. Разработка организационной схемы управления

Следующим шагом является подготовка организационной схемы, дополненной должностными инструкциями с указаниями, кто и что делает, кто какими полномочиями обладает, кто кому подчиняется. Такие должностные инструкции не должны быть чрезмерно сложными (пример 2), но, тем не менее, они позволят Вам избежать организационных проблем, возникающих особенно часто при росте предприятия.

Пример 2. Должностная инструкция

Наименование должности	Обслуживающий персонал бензозаправочной станции
Содержание работы	Выяснение потребностей покупателя и выполнение несложных работ по обслуживанию моторизованных транспортных средств, например заправка бензином, проверка уровня и замена рабочих жидкостей в двигателе.
Основные обязанности	<ul style="list-style-type: none"> – приветливость по отношению к покупателю и предложение услуг; – выполнение несложных операций по обслуживанию моторизованных транспортных средств: <ul style="list-style-type: none"> а) работа с бензиновым насосом; б) проверка уровней масла и жидкостей в радиаторе и аккумуляторе, добавление в случае необходимости масла или воды; в) очистка ветровых стекол; – извещение покупателя о суммарной стоимости предоставленных услуг и прием оплаты.
Дополнительные обязанности	Оказание в случае необходимости помощи механикам и поддержание порядка в помещении станции.
Подчиненность	Подчиняется управляющему станцией или (в отсутствие управляющего) механику

Другая общая причина возможных проблем, связанных с персоналом, – недостаточно проработанная структура управления организацией. Если фирма имеет правильную структуру, каждый сотрудник может либо пропустить, передать дальше, либо отработать надлежащую информацию. Люди не переделывают работу друг за другом, и в процессе

работы не создается узких мест, за исключением тех, которые являются неизбежными. Если структура действительно эффективна, то одно подразделение, например торговый персонал или служащие офиса, может действовать как система раннего предупреждения, для другого подразделения, например производственного или отдела поставок.

Наиболее распространенный способ изображения структуры фирмы – с помощью иерархической диаграммы или "дерева", где Вы, как предприниматель, или Ваш Совет директоров, являетесь вершиной, от которой прочерчиваются линии, связывающие Вас с руководителями подразделений и управляющими, а от них, в свою очередь, еще больше линий к разного рода сотрудникам. Пример иерархической диаграммы приведен на рисунке 2.

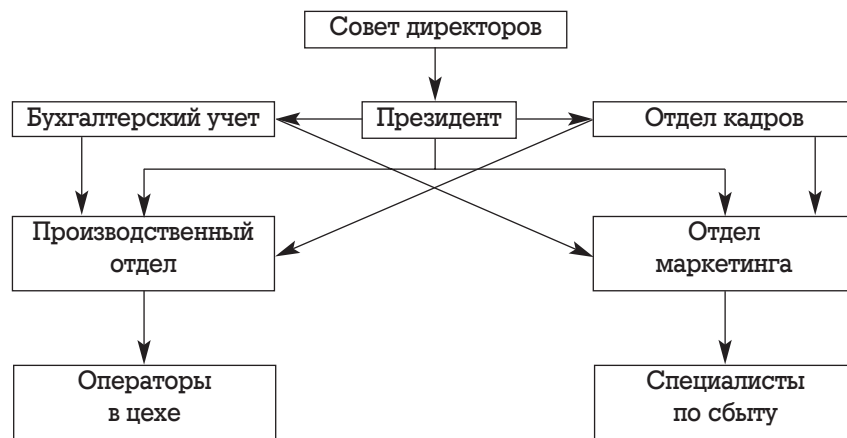


Рисунок 2.

Такой тип организации также называют линейно-штабным. В этом случае все работники подчиняются одному руководителю. Частичного совпадения обязанностей не происходит. Для того, чтобы понять почему, рассмотрим линейные и штабные полномочия.

Линейные полномочия. Линейные должности дают занимающим их лицам право руководить теми, кто стоит ниже. Они занимают положение, при котором могут сказать: "Делай это и делай сейчас". Их полномочия вытекают из их права на наем и увольнение работников.

Штабные полномочия. Штабные должности обеспечивают меньшую власть, чем линейные. Лица, занимающие штабные должности, используют свои специальные знания для того, чтобы помочь

менеджерам решать сбытовые и производственные проблемы. Если линейные менеджеры могут сказать: "Делай это и делай сейчас", штабные менеджеры говорят: "Вы должны сделать это таким вот образом, поскольку это наилучший вариант".

Иными словами, линейные полномочия представляют силу власти, которой одно лицо обладает в отношении другого, а штабные полномочия представляют собой силу знания, которым одно лицо обладает в отличие от другого.

Другое различие между линейными и штабными полномочиями заключается в том, что задачей линейных подразделений является получение продукта и его продажа, а задачей штабных подразделений является генерирование идей, нацеленных на поддержание прибыльности и конкурентоспособности предприятия. Однако для сотрудников штабных подразделений недостаточно просто генерировать идеи – они должны уметь заставить свои идеи работать.

Однако довольно часто, особенно если принимать во внимание неформальные отношения между людьми, реальная структура фирмы не похожа на перевернутое дерево. Если Вы присмотритесь к функционированию малой фирмы как группы, то увидите, что структуру большинства неэффективно работающих фирм можно представить в основном двумя диаграммами – круговой и крестовой (рисунки 3 и 4).

Крестовая структура, где все решения проходят через "босса", расположенного как бы в центре креста, менее эффективна, нежели иерархическая. Она неустойчива к трудным ситуациям и может стать абсолютно недееспособной, если "босс" по какой-то причине отсутствует. Круговая структура еще хуже, поскольку она более восприимчива к трудностям и может остановиться из-за отсутствия одного любого из ключевых сотрудников. В противоположность этому звездчатая диаграмма (рисунок 5.) с множеством перекрещивающихся связей гораздо эффективнее и более подготовлена к неожиданным сюрпризам.



Рисунок 3.

Крестовая диаграмма

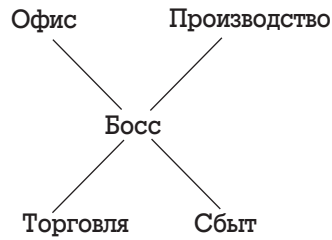


Рисунок 4.

Звездчатая диаграмма

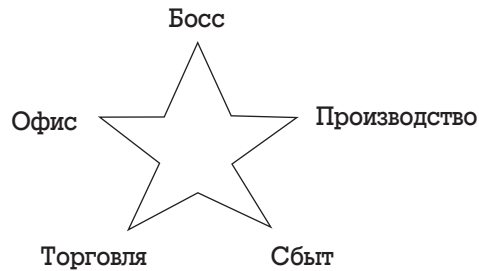


Рисунок 5.

1.4. Подбор и набор персонала

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении организацией, так как управленческие ошибки обходятся слишком дорого. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей является большим и довольно редким талантом.

Подбор персонала – многоэтапная, кропотливая и непрерывная работа, требующая определенных способностей, знаний и умений. Строгие требования к подбору персонала позволяют не только отобрать лучших специалистов, но и напомнить тем, кто уже работает, какие высокие требования предъявляются к персоналу.

Процесс набора и отбора персонала схематически представлен на рисунке 6.

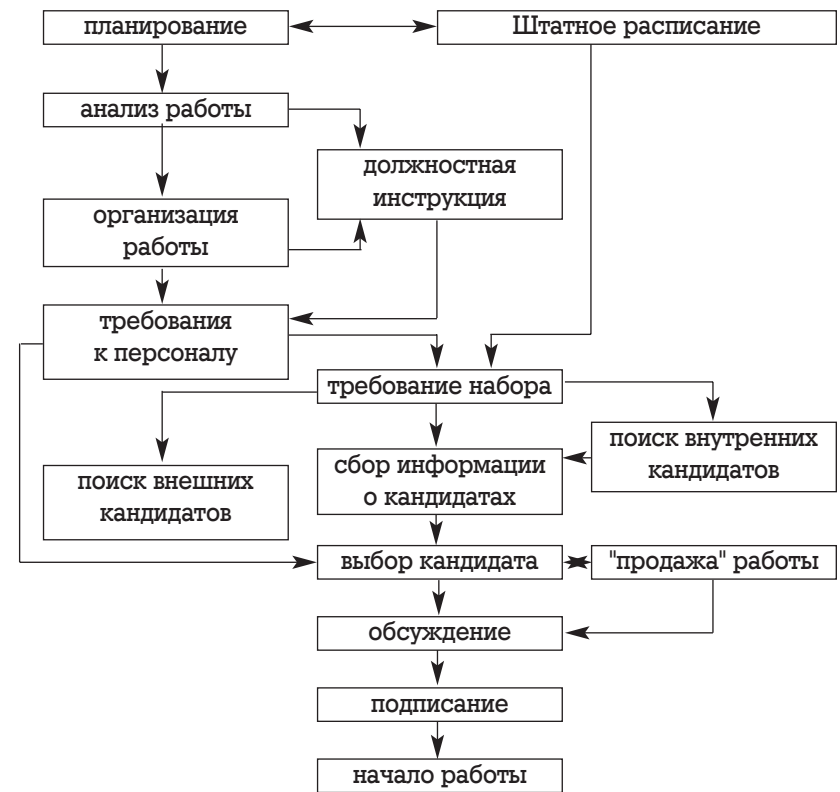


Рисунок 6.

При отборе персонала предприниматель имеет дело с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, выбирая ту или иную организацию. Точно так же руководители организации стремятся реализовать свои цели, отбирая кандидата. К тому же надо иметь в виду, что люди ищут не просто какую-либо работу, а именно ту, которая их устраивает. Неправильный выбор работы может иметь невосполнимые последствия как для работника, руководителя, так и для организации в целом.

Вначале рассмотрим, как решается вопрос о том, какой именно тип исполнителя необходим для определенного вида работы. Но перед этим сделаем одно маленькое, но существенное замечание. Общаясь с разными людьми, Вы, наверное, обратили внимание на то, как легко мы поддаемся искушению составить суждение о людях только по их внешнему виду и как придумываем их характеристики на основании поверхностных сведений. Поэтому постарайтесь отбросить (в большинстве случаев) такое ложное первое впечатление.

Если Вы собираетесь найти подходящего человека для определенной работы, то должны получить точное представление о характере самой работы, квалификации и качествах претендента, которые требуются для её выполнения. Это наиболее важная часть предварительной подготовки при отборе претендента, которая как раз часто и недооценивается. Сбор такой информации обычно проводится в три этапа:

- анализ содержания работы;
- описание характера работы (должностная инструкция);
- требования к персоналу (профессиограмма).

Анализ содержания работы – это процесс систематического и подробного исследования содержания работы. Такой анализ можно провести, используя различные методы. Если это касается рутинных работ, то простое наблюдение может быть хорошим источником информации. Иногда прибегают к помощи непосредственных исполнителей или их руководителей. Однако при таком подходе сильно влияние субъективных факторов, так как люди на любом должностном уровне обычно преувеличивают важность своей работы.

Метод прямого систематического анализа состояния работы с использованием перечня контрольных вопросов может быть с успехом взят на вооружение любым менеджером (пример 3).

Пример 3. Перечень контрольных вопросов и требований для систематического анализа работы

Блок 1 – Метод ключевых слов

Что делается?
Когда это делается?
Почему это делается?
Где это делается?
Как это делается?

Блок 2 – Пункты ответственности

Ответственность за подчиненных
Ответственность за оборудование, материалы, инструменты
Финансовая ответственность

Блок 3 – Рабочие взаимоотношения

Взаимоотношения с вышестоящими работниками
Взаимоотношения с коллегами
Взаимоотношения с работниками других отделов
Взаимоотношения с общественностью, клиентами
Взаимоотношения с подчиненными

Блок 4 – Требования, предъявляемые работой

Требуемый уровень производительности и результатов
Требуемые навыки и опыт
Требуемые аналитические способности
Требуемые физические данные и состояние здоровья

Блок 5 – Условия труда

Физические условия и окружающая среда
Социальные условия и рабочий коллектив
Экономические условия, включая вопросы оплаты

На основе анализа содержания работы Вы можете составить должностную инструкцию.

Следующим этапом Вашей подготовительной работы является составление требований к тому типу исполнителя, который необходим для выполнения работы. На основании предшествующего анализа Вы должны как можно более точно определить навыки, знания, квалификацию и качества, которые понадобятся при выполнении данной работы, а также практический опыт и черты характера.

В качестве примера предлагаем вам набор психогрмм, разработанных и приведенных В. А. Поляковым в книге "Технология карьеры". В таблице (пример 4) желательность указанных свойств личности для каждой профессии оценивается по трехбалльной шкале (+ + – требуется в ярко выраженной форме; + – требуется; 0 – не является необходимым).

Пример 4. Набор психогрaмм

Свойства личности	Руководитель предприятия	Предприниматель – индивид	Руководящий работник госуправления	Главный бухгалтер	Специалист по сбыту и продажам	Специалист по рекламе	Консультант по управлению	Научный работник	Преподаватель
Терпимость	+	+	+	0	+	+	+	+	++
Искренность	+	+	0	0	+	+	0	0	++
Самоконтроль	++	++	+	++	+	+	+	+	++
Педантизм	+	+	++	++	+	0	+	++	+
Воля	++	++	+	+	++	+	+	+	+
Любознательность	+	+	+	+	+	+	++	++	++
Интуиция	++	++	+	+	++	++	++	++	+
Аналитический склад ума	+	+	+	++	+	+	++	++	+
Способность к выполнению рутинной работы	0	+	++	++	+	+	+	+	+
Экономическое чутье	++	++	+	+	++	++	+	0	0
Способность к лидерству	++	+	++	+	+	0	0	0	0
Коммуникабельность	++	++	+	+	++	++	+	+	++
Самообладание	++	++	++	+	++	0	0	+	++
Внимательность	++	++	+	++	++	++	++	+	+
Память	+	+	+	++	+	+	++	++	++
Богатство воображения	+	+	0	0	+	++	+	++	+

Необходимо отметить еще одно важное обстоятельство: претендент должен вписываться в существующую рабочую обстановку, в состав команды, где ему предстоит работать.

Итак, следующий этап – найти человека, который будет удовлетворять этим критериям.

Первое соображение, которое по этому поводу обычно возникает, – это дать объявление в газете или другом периодическом издании. Однако при существующих расценках такой поступок может быть дорогостоящим мероприятием. Поэтому следует рассмотреть другие варианты.

1.5. Источники найма персонала

Когда необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как извещать об имеющихся вакансиях (методы).

Источниками персонала могут быть:

- *Случайные претенденты*, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, должны заноситься в картотеку (или банк данных). Это резерв, которым нельзя пренебрегать. Есть два момента, говорящих в их пользу: обычно они знают что-то о деятельности Вашей фирмы и более вероятно, что у них есть "внушенное" чувство положительного отношения к ней.
- *Клиенты и поставщики* могут предложить необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество способствует созданию хороших деловых отношений.
- *Преподаватели учебных заведений*.
- *Государственные и коммерческие агентства по трудоустройству* играют немалую роль в подборе кадров. Надежное агентство может быть очень полезным при выявлении претендентов на получение работы, поскольку оно может провести предварительное собеседование и проэкзаменовать отдельных кандидатов.
- *Рекламные объявления* по отношению к вышеперечисленным источникам набора требуемых специалистов могут либо дополнять их, либо быть основным источником найма. Цель такого объявления – получить эффективный результат с минимально возможными затратами. Объявление должно содержать информацию о:
 - ключевых элементах работы;
 - требуемой квалификации;
 - уровне предлагаемой должности (кому подчиняется претендент);
 - предполагаемом жаловании.

1.6. Отборочное собеседование

Отборочное собеседование не является идеальным методом выбора претендента, несмотря на широкое его распространение, поэтому в дальнейшем мы рассмотрим и другие методы отбора.

Основной целью отборочного собеседования является получение ответа на вопросы:

"Заинтересован ли претендент в данной работе?" и "Способен ли он ее выполнять?". Кроме этого необходимо выяснить ряд дополнительных деталей. Например, что именно свидетельствует о том, что кандидат сможет справиться с данной работой? Навыки? Способности? Знания? Квалификация? Предыдущий опыт? Интеллект? Сноровка в работе?

С учетом трудностей ответа на такие вопросы включим в план проведения отборочного собеседования перечень критериев, позволяющих судить о том, насколько успешно претенденты будут справляться с предлагаемой работой.

Эти критерии должны давать количественную оценку качеств претендентов или, по крайней мере, позволять сравнивать их друг с другом.

Итак, есть план, который базируется на подготовленных Вами требованиях к персоналу и может помочь получить ответы на интересующие Вас вопросы. Но как?

Некоторые вопросы относятся к фактическим данным и их можно проверить, например, предыдущая работа, квалификация. Но другие невозможно выяснить напрямую. Не можете же Вы, в самом деле, ставить вопросы так: "Вы умны?" или "Продемонстрируйте мне Ваши способности?". Информация, которую Вы хотите получить об этих качествах, должна добываться косвенным путем и подводить Вас к соответствующим выводам.

Предлагаем Вам для использования семь практических способов оценки интеллектуальных способностей человека при приеме на работу.

1. Просто спросить у претендента, считает ли он себя интеллектуальным человеком.

Люди, как правило, трезво оценивают себя в этом отношении. К тому же они не заинтересованы в обмане, понимая, насколько рискованно для человека занять место, требующее творческого мышления. Недостаток этого приема скорее состоит в том, что многие люди сами не осознают своих действительных возможностей.

2. Постараться выяснить, в какой мере мышление человека нешаблонно. Пусть расскажет, какого рода работы больше занимают его или какие произвели на него впечатление своей необычностью и красотой. По его рассказу можно будет судить о том, предпочитает ли он "решение головоломок" простому заучиванию фактов. При этом надо принять в расчет, что одаренный человек склонен **говорить о плохо изученных и неясных сторонах предметов, в то время как неодаренный больше говорит о том, что твердо известно.**

3. Необходимо проверить, насколько человек использует свое зрительное воображение.

Одаренные люди, особенно в технической области, широко используют зрительные образы и представления в процессе мышления.

4. Установить "направленность личности". Есть люди, ориентированные на физическую активность (спорт) или эмоциональную (музыка, художества) или умственную. Потенциально одаренные в математическом или техническом отношении люди испытывают удовольствие от умственной работы.

5. Коснуться в личной беседе какой-либо профессиональной темы.

Если претендент охотно приводит мнения известных или высокопоставленных лиц, ссылается на авторитетные источники, но не стремится высказать собственное суждение, то такой человек может иметь высокий "коэффициент интеллектуальности", однако очень мала вероятность того, что у него достаточно развиты творческие способности.

6. Предложить претенденту какую-либо конкретную нестандартную задачу и обратить внимание на систему подходов к ее анализу и решению.

Например, спросить физика, как можно измерить, с какой скоростью проходит первые пять метров пуля, вылетающая из ствола винтовки. Физики знают много феноменов, которые можно применить в данном случае, но не все умеют приложить свои знания. Одни предлагают обратиться к справочной литературе. Другие пытаются думать самостоятельно. Творчески одаренные люди обычно предлагают много идей, в числе которых бывают и шуточные, и забавные. Постепенно круг догадок сужается и остается несколько практических мыслей, хотя и не разработанных до конца.

Характерно, что нередко увлекающиеся претенденты по окончании беседы забывают о прямой цели посещения и обещают придумать еще что-либо. Интеллектуально смелые, они не боятся высказывать предположения, даже если они и не вполне пригодны для решения.

Люди, лишенные творческих способностей, высказывают идею, только если абсолютно уверены в ней.

7. Прием беседы с "подсадной уткой". Сотрудника, творческая одаренность которого уже доказана, знакомят с претендентом и предлагают поговорить на профессиональную тему. Если через полчаса собеседники продолжают горячо обсуждать свои замыслы и трудности их воплощения, можно смело зачислять претендента в свой штат. Если же разговор не заинтересует участников и угаснет раньше, претендент,

скорее всего, лишен творческого блеска. В подобных беседах важна не общность знаний, а сходная манера мыслить.

Чтобы узнать, будет ли претендент выполнять данную работу и будет ли он наилучшим образом соответствовать требованиям, предъявляемым к данной работе, Вы должны будете приступить к сбору сведений о том, что представляет собой претендент. И если Вы упустите из поля зрения такие важные области человеческой жизни, как занятия в свободное время и в годы учебы, то Вы не выясните, общителен ли претендент. Энергичен ли он? Могут ли внешние интересы помешать работе? Какие виды деятельности интересуют или волнуют претендента? С какими типами людей этот человек может ладить и являются ли сотрудники Вашей организации именно такими людьми?

Ваша цель – получить информацию, "разговорить" претендента. На практике это означает, что 70% времени должен говорить кандидат и 30% – вы. Поэтому первым необходимым умением является **умение задавать вопросы**.

Второе, что вы должны уметь, – это контролировать ход собеседования, т.е. сделать так, чтобы претендент говорил о том, **о чем вы хотите**.

Третье важное умение – **умение "слушать"** (слушать – значит, воспринимать услышанное, запоминать и анализировать).

Четвертое умение – умение составлять суждение или принимать решение.

Следует помнить, что собеседование – это восприятие вашими органами зрения и слуха нужных сведений о кандидате. И если ваши "рецепторы" не реагируют надлежащим образом или, что еще хуже, если вы уже приняли решение, то вся эта деятельность может быть бесполезной, вы не решите поставленной задачи.

Ваши эмоции также могут помешать формированию достоверного образа претендента. В ходе интервью Вы можете почувствовать симпатию к нему или, наоборот, после каких-то ответов возникнет неприязнь. Это может быть результатом расхождения в оценках или несходства характеров. Но ваши эмоции уже "включены" и, по-видимому, приведут к искаженному представлению о человеке, мешают сформировать объективное мнение о нем. Поэтому неудивительно, что собеседование считается достаточно ненадежным методом отбора.

После того как вы убедились, что собрали всю требуемую информацию, важно, чтобы претенденту были предоставлены следующие возможности:

- во-первых, вы должны предложить собеседнику сказать, что, по его мнению, не было затронуто в собеседовании, или сообщить

более подробно о том, о чем было сказано недостаточно (например, о каком-либо факте, который свидетельствовал бы в пользу претендента). Все же не надо упускать из виду волнение и скромность отдельных людей, из-за чего они могут пропустить какие-либо важные сведения в рассказе о себе;

- во-вторых, Вы должны дать возможность претенденту задать вам вопросы, чтобы он мог уточнить любые детали, касающиеся предлагаемой работы и условий.

И только после этого Вы можете приступить к процедуре завершения собеседования. Подытожьте, по каким вопросам достигнуто соглашение или взаимопонимание. Четко укажите, на что может рассчитывать претендент и когда это произойдет. Например, Вы должны сказать ему, когда может быть принято решение и когда вы оповестите его об этом.

На этапе отборочного собеседования происходит также и обсуждение контракта. Следует помнить, что обсуждение контракта – это часть процесса найма, и происходит оно как до, так и после принятия решения о приеме на работу.

Оформление контракта. Обычно термин "контракт" означает юридически оформленный документ между двумя сторонами. Любой контракт подразумевает, что кто-то делает предложение, а кто-то принимает его. Заключение контракта о найме предполагает, что:

- ваше предложение кому-либо о выполнении работы для Вас было принято;
- вы управляете сотрудником, выполняющим работу (лично или с помощью другого сотрудника);
- вы инструктируете его, что надо сделать;
- вы инструктируете его, как это надо сделать;
- данная работа является частью Вашей обычной работы.

Таким образом, сотрудником является тот, кто заключил с вами контракт о найме, а не тот, кто просто оказывает Вам услуги.

Минимальный объем информации о сроках и условиях контракта, который должен быть предоставлен работнику, включает следующие сведения:

- имена сторон (работодатель и работник);
- наименование работы;
- дата начала работы (и дата окончания действия контракта, если данный контракт заключается на определенный срок);
- тарифная ставка или указание способа расчета заработной платы;
- периодичность оплаты труда (еженедельная, месячная или иная – обычное рабочее время);

- праздничные дни и их оплата;
- правила оформления пропусков в связи с заболеванием или несчастным случаем и их оплаты;
- схема расчета пенсии и указание того, распространяется ли на работника государственная система пенсионного страхования или не распространяется;
- процедура подачи жалоб;
- срок, за который работник должен получить уведомление или подать заявление о прекращении работы до ее фактического прекращения.

1.7. Деловая оценка персонала

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

На основании степени указанного соответствия решаются главным образом следующие задачи:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;
- разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Кроме того, деловая оценка персонала может помочь в решении ряда дополнительных задач:

- установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и другим вопросам;
- удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Организационная процедура подготовки деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

- ✓ разработка методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и привязка к конкретным условиям организации;
- ✓ формирование (при большом штате сотрудников) оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя оцениваемого работника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации;
- ✓ определение времени и места проведения деловой оценки;

- ✓ установление процедуры подведения итогов оценивания;
- ✓ проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процессов оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и определение каналов и форм передачи информации).

Главным действующим лицом в оценке персонала является руководитель. При формировании текущей периодической оценки обобщаются:

- а) мнения коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками;
- б) подчиненных (если они есть);
- в) специалистов в области деловой оценки, а также результаты самооценки работника.

Центральным вопросом деловой оценки является установление показателей. Они могут характеризовать как общие моменты, равные для всех работников организации, так и специфические для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организации; во втором – соответствие сотрудника профессиональным требованиям.

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп:

- 1) показатели результативности труда;
- 2) показатели профессионального поведения;
- 3) показатели личностных качеств.

Показатели результативности труда достаточно легко измеримы и охватываются информационной системой организации.

Показатели профессионального поведения условно делятся на факторы достижения результатов труда (это способность или желание осуществлять планирование деятельности, организации и корректировки, учета и контроля хода работы) и показатели непосредственного профессионального поведения (это сотрудничество, самостоятельность решения тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки).

Показатели личностных качеств оцениваются как исходя из непосредственного наблюдения их проявлений, так и, при необходимости получения дополнительной информации, с помощью психологического тестирования.

Многосторонность деловой оценки персонала достигается за счет применения так называемых "оценочных листов" (пример 5), которые заполняются всеми участниками процесса деловой оценки.

Пример 5. Форма оценочного листа

№	Критерий	Содержание	Примечание
1	Количество	Объем работ, выполненный сотрудником в течение оценочного периода.	Количественно измеряемый результат работы
2	Сложность	Уровень требуемых знаний, умений и навыков, а также умственных и физических усилий, требуемых для выполнения заказа.	
3	Качество выполнения	Своевременное выполнение заказов, отсутствие аргументированных претензий к работе сотрудника со стороны клиентов.	
4	Ответственность (индивид.)	Степень влияния результатов выполнения сотрудником целевого задания на общие результаты работы группы, отдела, подразделения, фирмы в целом.	
5	Ответственность (коллект.)	Активные действия сотрудника, направленные на повышение качества работы своего подразделения, помощь коллегам по работе.	
6	Инициатива	Самостоятельные действия работника по определению оптимального пути решения поставленных задач и их внедрение, повышению качества работы.	

Результаты текущей деловой оценки сотрудников организации дают возможность Вам, как руководителю, не только определить их место и роль в организации, но и принимать соответствующие решения по развитию фирмы в целом.

1.8 Организация обучения персонала

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми Вы руководите, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной

функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Процесс образования и обучения в наши дни должен быть непрерывным. Не случайно управление обучением подчиненных занимает все большее место в работе большинства руководителей. Ведь только непосредственный руководитель может располагать детальными знаниями о меняющихся требованиях, предъявляемых к выполняемой работе, а также о навыках, требуемых каждому подчиненному.

С учетом вышесказанного можно установить требования к процессу обучения. Непосредственный руководитель (а если возможно, то совместно со специалистом по обучению) обязан после определения соответствующих требований обеспечить необходимую организацию процесса обучения, а также контроль его эффективности.

Как и любой другой процесс, обучение нацелено на получение определенных конечных результатов, оценка которых необходима любой организации. Одно из основных положений, которое необходимо выделить, заключается в том, что обучение не должно оцениваться только по затраченным на него средствам. Более перспективным является отношение к обучению как к вложению средств в человеческие ресурсы организации, которые могут оцениваться аналогично другим инвестициям, а именно с точки зрения того, является ли этот способ вложения средств наилучшим и наиболее эффективным.

Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на:

- а) методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы;
- б) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей);
- в) методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в различных формах. Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников Вашей организации и в стенах Вашей организации.

1.9. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала

Фактивное управление организацией невозможно без понимания мотивов поведения человека и правильного использования стимулов к труду.

Мотивация представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирование соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. При этом важно понимать, что мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала. Оно должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника.

Мотивация и стимулирование противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Различают четыре основные формы стимулов:

1. Принуждение. На предприятиях используются административные методы принуждения: замечания, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, увольнение с работы (применяются в крайних случаях).
2. Материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждения за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки и др.
3. Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доски почета, почетные звания, ученые степени и др.
4. Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение и др. Это самый сильный стимул из известных в природе.

Моральное стимулирование. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, производится путем вручения грамот, значков, размещения фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные грамоты,

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

Пример 6. Методы обучения, используемые организациями

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
<p>"Копирование" – работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека.</p> <p>Наставничество – занятие менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы.</p> <p>Делегирование – передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы.</p> <p>Метод усложняющих заданий – специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительная ступень – самостоятельное выполнение задания.</p> <p>Ротация – работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта. Обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев.</p> <p>Использование учебных методик, инструкций (например, как работать с конкретной машиной и т.п.).</p>	<p>Деловые игры – коллективная игра, включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений.</p> <p>Учебные ситуации – реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа. При этом устраняются жесткие рамки времени, которые сковывают мысль в производственной обстановке.</p> <p>Моделирование – воспроизведение реальных условий работы (например, использование тренажеров, макетов и др.)</p> <p>Социально-психологический тренинг – участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими. Проводится в присутствии психолога.</p> <p>Ролевые игры (моделирование ролевого поведения) – работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта (обычно в межличностном общении) и получает подтверждение правильности своего поведения (обычно через фильмы)</p>

звания и награды, публичные поощрения (избегают публичных выговоров). Отбор работников, достойных награждения, можно производить на основе текущей периодической оценки сотрудников организации.

Для повышения эффективности стимулирования меры морально-го воздействия должны подкрепляться материальным поощрением.

Материальное стимулирование. В настоящее время одной из наиболее эффективных форм стимулирования является оплата труда.

Премирование.

Поощрения для руководителей и менеджеров. Широкое применение премий способствует улучшению управления и результатов деятельности организации. Все поощрения можно разделить на две группы: краткосрочные (направлены на мотивацию текущей деятельности сотрудников) и долгосрочные (внедряются с целью мотивировать и вознаградить сотрудников за многолетний рост и процветание компании, а также придать долгосрочную перспективность управленческим решениям).

Существует три основных момента, которые необходимо учитывать при разработке краткосрочных поощрений:

- круг лиц, имеющих право на премию;
- определение фонда выплат;
- размеры индивидуальных премий.

Претендентов на получение премии обычно определяют путем рассмотрения всех должностей с целью выявления тех, которые имеют основное влияние на прибыльность.

Существует две схемы разделения премиального фонда:

- сотрудник получает премию, основанную на результатах деятельности компании, вне зависимости от фактического результата деятельности премируемого сотрудника. Недостатком этого подхода являются слишком большие выплаты сотрудникам, чью деятельность можно оценить как посредственную, так как они, все же, получают премию по результатам деятельности компании.
- схема индивидуальной поощрительной премии: награждаются личные усилия и деятельность каждого сотрудника. Недостаток этого подхода заключается в сложности расчета и сравнения личного вклада каждого сотрудника.

Чаще используется смешанная схема: назначается целевая премия для каждой должности, а исправления вносятся в случае, если работа выполняется хуже или лучше, чем было запланировано. При этом максимально допустимый размер премии может, например, в два раза превышать первоначальный уровень.

Поощрения для сотрудников отделов продаж. Оплата труда сотрудников отделов продаж может осуществляться по трем схемам:

1. Твердый оклад. При этой схеме продавцам выплачивают твердую зарплату, хотя время от времени могут использоваться поощрения в виде премий, призов за соревнования в продажах и т.д.

Преимущества: продавцы наперед знают, каким будет их доход, а работодатель – какими будут его расходы по использованию продавцов; продавцы больше сосредотачиваются на развитии продаж и продвижении продукта среди новых клиентов.

Недостатки: оплата труда не зависит от его результатов.

2. Комиссионные. Они выплачиваются продавцам в зависимости от их объемов продаж.

Преимущества: продавцы имеют возможность получения максимально крупного вознаграждения; расходы на продажи прямо пропорциональны их объему, а поэтому инвестиции компании в продажи сокращаются.

Недостатки: продавцы сосредотачиваются на объемах продаж и реализации хорошо продающихся предметов, а работа с преданными клиентами и реализация трудно продаваемых предметов отодвигается на второй план; данная схема вынуждает продавцов пренебрегать своими обязанностями, напрямую не связанными с продажами, такими, как обслуживание небольших заказов; оплата труда может быть слишком высокой в периоды подъема и слишком низкой в периоды кризиса.

3. Комбинированная схема (применяется наиболее часто). Компания платит своим продавцам комбинацию твердого оклада и комиссионных. При этом компонент твердого оклада значительный.

Преимущества: продавцы имеют определенный уровень своих заработков, что обеспечивает надежность их финансового положения; компания может управлять своими продавцами, разъясняя им, за что конкретно оплачивается твердый оклад, в то время как поощрительный компонент в виде комиссионных обеспечивает высокую производительность труда.

Недостатки: компонент твердого оклада не привязан к результатам, следовательно, работодатель частично снижает ценность выплачиваемого вознаграждения.

Целесообразно премировать сотрудников, заключивших договор на реализацию плохо продаваемых товаров, а также за снижение издержек и затрат, связанных с выполнением договоров.

Возможно применение дополнительных видов премий: за выслугу лет, по возрасту, за совмещение профессий.

2 Управление поведением персонала организации

2.1. Теория поведения личности

С давних пор философы пытались выявить закономерность тех или иных форм поведения личности, определить, почему с одним человеком легко найти общий язык, а с другим нет никакой возможности, чем определяется логика поведения отдельного человека.

Поведение представляет собой формы взаимодействия индивида с окружающей средой, которые зависят от ряда факторов.

К основным факторам, характеризующим личность и его поведение, относятся:

1. Природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности;
3. Система потребностей, мотивов, интересов.

Природные свойства индивида – это то, что заложено в нем от рождения и, как правило, характеризуется той или иной степенью выраженности таких динамических характеристик, как активность и эмоциональность. Активность индивида выражается в стремлении разного рода деятельности, проявлении себя, силе и скорости протекания психологических процессов, двигательной реакции, т.е. выступает как свойство деятельности индивида. Крайним выражением активности является, с одной стороны, большая энергия, а с другой – вялость, пассивность.

Психологические особенности индивида можно характеризовать через понятия "экстраверсия" – "интроверсия".

Экстраверсия (extra – вне) указывает на такие психологические особенности индивида, когда он сосредотачивает свои интересы на внешнем мире, внешних объектах, иногда за счет своих собственных интересов, занижения личной значимости.

Экстравертам свойственны импульсивность поведения, активность в жестях, общительность, проявление инициативы (иногда излишней), социальная адаптированность, открытость внутреннего мира.

Интроверсия (intro – внутрь) характеризуется фиксацией внимания личности на своих собственных интересах, своем внутреннем мире.

Интроверты свои интересы считают наиболее важными, придают им высшую ценность.

Сочетание интроверсии – экстраверсии с эмоциональными характеристиками определяет темперамент личности.

Темперамент – совокупность индивидуальных особенностей личности, характеризующих динамическую и эмоциональную сторону ее деятельности, а также поведение и проявляющихся:

у холериков – бурными реакциями, открытостью, резкими сменами настроения, неустойчивостью и общей подвижностью, выраженной рациональностью;

у флегматиков – медлительностью, устойчивостью, замкнутостью, слабым внешним выражением эмоциональных состояний, логичностью суждений;

у меланхоликов – неустойчивостью, легкой ранимостью, неощущительностью, склонностью глубоко и эмоционально переживать даже незначительные события;

у сангвиников – подвижностью, склонностью к смене впечатлений, отзывчивостью, общительностью.

Перечисленные четыре типа темперамента являются относительно устойчивыми и мало подвержены изменениям под влиянием среды и воспитания, вместе с тем они не характеризуют содержательную сторону личности, ее мотивацию, ценности, потребности.

Знание возможной реакции индивида (исходя из его темперамента) позволяет опираться на положительные черты темперамента и преодолевать отрицательные. Так, на порывистость холерика нужно реагировать тактичностью и сдержанностью, инертности флегматика лучше противопоставить активность, эмоциональность, печаль меланхолика можно нейтрализовать оптимизмом. Психологи достаточно часто отмечают, что при подготовке справок сангвиники, как правило, часто пишут черновики сокращенно или их вовсе не пишут, холерики нередко из-за невнимательности делают элементарные ошибки, флегматики могут не заметить течения времени и опоздать с завершением работы.

Таким образом, знание индивидуально-психологических особенностей работника помогает правильно выбрать форму поведения с ним.

Другой важной характеристикой личности является ее характер, то есть совокупность устойчивых психологических свойств, определяющих линию поведения человека, его отношение к делу, вещам, другим людям, самому себе.

Вторым фактором, или компонентом личности, является **система ее потребностей, мотивов, интересов**, то есть то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения.

Потребности индивида – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию.

Количество и разнообразие потребностей человека огромно.

Потребности личности во многом определяют успех занятий бизнесом. С одной стороны, само проявление интереса к бизнесу, работа в нем являются реакцией индивида на удовлетворение своих социальных потребностей (добиться успеха, преуспеть, заняться общественно значимым делом и т.д.). Но, с другой стороны, только знание реальных потребностей клиентов, умение прогнозировать их развитие позволит этому бизнесу состояться.

Изделия, услуги, предлагаемые на рынке, только тогда имеют значение, если смогут удовлетворить конкретную потребность клиента.

Все множество потребностей личности составляет источник, мотив деятельности индивида. *Мотив* – то, почему действует человек, внутреннее побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей.

Пример: Поиск новой работы успешно и хорошо оплачиваемым сотрудником. Мотивом такого поступка может послужить неудовлетворенность работой, снижение интереса к выполняемым обязанностям, а может, и изменение отношений с начальником, обстановки в коллективе или усиление социальной напряженности в отношениях с коллегами.

Во всех случаях знание истинных мотивов поведения специалиста поможет избежать потери хорошего работника, предупредить возможный конфликт в коллективе.

Не менее значимым для успешной деятельности специалиста является понятие интереса.

Интерес – форма проявления познавательной потребности личности, направленная на тот или иной предмет, который вызывает положительные эмоции. Интересы личности могут быть крайне разнообразными: интерес к музыке, технике, природе и т.д. Главное в данном понятии связано с тем, что, проявив интерес к какому-либо предмету, человек может сделать этот интерес средством достижения своих целей.

Пример:

цель – выделиться, прославиться, заработать деньги;

интерес – к музыке;

организация поведения – изучить музыкальный бизнес и на основании своих знаний и музыкальных навыков организовать собственную деятельность.

2.2. Поведение личности в группах

Известно, что поведение личности – это реакция, направленная на изменение ситуации с целью удовлетворения своих потребностей. Когда цель не достигнута и ситуацию изменить не удастся, наступает новое состояние, которое приводит к новым действиям. Теперь возьмем случай, когда два человека ведут себя в присутствии друг друга таким образом, что цели их взаимно достигаются. Например, у изобретателя есть идея, но нет денег. Другой человек располагает средствами, но у него нет никакой идеи. Следует отметить, что их потребности, мотивация и цели могут быть совершенно различными. Но на уровне их поведения существует взаимозависимость. Их встреча – удачный день для обоих!

Таким образом, взаимозависимость и взаимодействие являются отправной точкой групповой динамики. Этот процесс объясняет:

- привлекательность для личности, принадлежащей к группе;
- образование неформальных групп;
- появление ролей в группе (некоторые личности больше, чем другие, отвечают потребностям группы и способствуют улучшению ситуации в группе).

Итак, **группа – это любая совокупность людей, которые воспринимают себя как группу с некоторой общей целью.**

В теории и практике менеджмента различают понятия: формальные и неформальные группы (коллективы).

Формальные коллективы (группы) создаются по воле руководства для организации производственного процесса. Задачей этих коллективов является выполнение конкретных работ в соответствии с разделением труда в данной организации.

Неформальные коллективы (группы) создаются по воле самих работающих на основе взаимных симпатий, дружеских отношений для достижения какой-то определенной цели.

Сила воздействия неформальных групп – достаточно большая в организации, а при определенных условиях она фактически может стать доминирующей и свести на нет усилия руководства. Даже в хорошо спроектированной организации и разумно разработанной формальной структуре коллектива неучет малых групп и неформальных лидеров, которые в них существуют, может свести на нет все расчеты и организация станет неуправляемой.

Неформальный лидер – это специалист, не являющийся официальным руководителем, но в силу своих профессиональных навыков, личных или других качеств пользуется авторитетом в коллективе и может оказывать существенное влияние на его поведение.

Цели, которым группа может служить в организации, могут быть различными: от распределения работы, осуществления управления и контроля за работой до принятия решений, поднятия чувства ответственности и причастности к делам.

Теперь можно сформулировать понятие "эффективность группы".

Под *эффективностью группы* понимают степень реализации общих целей группы. Некоторые исследователи сюда добавляют и удовлетворение, которое испытывают члены группы оттого, что они состоят в группе и тем самым замыкают личностные потребности индивида с социальной значимостью функционирования групп.

Основные факторы, определяющие эффективность группы.

1. *Численность группы.* Она является отражением "золотой середины" между преимуществами и недостатками. С одной стороны, чем больше группа, тем большее разнообразие знаний и навыков она может иметь. С другой – большая группа ограничивает возможности каждого ее члена для участия и осуществления влияния.

Ведется много исследований, которые пытаются внести ясность в понятие малой группы. Какую группу считать малой и какую большой? Малая группа (а именно к таким относится понятие "*менеджерская группа*") – это около семи человек. А точная формула "магического числа" или "золотого числа менеджмента" (как предпочитают говорить психологи): 7 плюс–минус 2. По мере увеличения размера группы появляется тенденция к ее разделению на подгруппы.

2. *Состав группы.* Чтобы быть результативной, группа должна обладать определенным уровнем опыта. Кроме того, группе необходимы члены, которые могут делать различные вклады в решение возложенных на группу задач.

Изучению вопроса, каких людей желательно иметь в группе, посвящено много работ отечественных и зарубежных ученых. В результате этих исследований были выявлены типы людей, которых полезно иметь в группе: "администратор", "председатель" (либо формальный, либо неформальный лидер), "приводящий в действие" (часто формальный лидер), "мыслитель" (человек идей), "исследователь ресурсов", "оценивающий", "душа" команды, "доводящий до конца".

3. *Управляющие факторы.* Среди них выделяют следующие модели управления группой:

Директивная модель. Управляет один человек, руководитель (формальный лидер). Именно он вырабатывает решение, координирует и контролирует деятельность группы.

Демократическая модель. Характерной чертой этой модели является активный обмен мнениями между начальником и его сотрудниками, составляющими группу. Решение принимается на собрании группы.

2.3. Управление конфликтами

В научной литературе пока нет единого общепризнанного определения понятия "конфликт".

Слово "конфликт" происходит от латинского "conflictus", первоначально понимаемом как столкновение. Во многих случаях под конфликтом понимают одну из форм человеческого взаимодействия, в основе которого лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные и субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций.

2.3.1. Виды (типы) конфликтов

Организационные (деловые) конфликты. Особенность этих конфликтов в том, что они являются следствием организационного регламентирования деятельности личности: применения должностных инструкций, внедрения формальных структур управления организацией.

Характерной чертой *вертикальных* и *горизонтальных* конфликтов является объем власти, которым располагают оппоненты, на момент начала конфликтных взаимодействий.

Вертикальные предполагают распределение власти по вертикали сверху вниз, что и определяет разные стартовые условия участников конфликта: "начальник – подчиненный", "малое предприятие – учредитель".

При горизонтальных конфликтах предполагается взаимодействие равных по объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов: руководители одного уровня, специалисты между собой, поставщики – потребители.

Открытые конфликты характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов: ссоры, споры.

При *скрытом конфликте* отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия. Это происходит при условии, что один из участников конфликтного взаимодействия опасается другого, либо у него нет достаточной власти и сил для открытой борьбы.

Личностные конфликты характеризуются тем, что неудовлетворение интересов отдельной личности сразу же приводит к ее столкновению с окружающими. Эти конфликты, как правило, вызываются чувствами зависти, враждебности, антипатии и являются быстрой реакцией индивида на ущемление его интересов.

Личностные конфликты представляют собой столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей интересов. На выбор правильного решения при личностном конфликте человек может затратить много сил и времени, резко возрастает эмоциональное напряжение перед принятием решения.

Межличностные и межгрупповые конфликты представляют собой столкновение человека с группой или групп между собой.

Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует, и на практике возникают конфликты: организационные вертикальные межличностные, горизонтальные открытые межгрупповые.

Взаимодействие между руководителем и коллективом всегда имеет предметное содержание. И поэтому отношения между руководителем и коллективом, как и между членами коллектива, неизбежно включают в себя разного рода ситуации, которые могут быть и конфликтными.

Конфликт в трудовом коллективе представляет собой столкновение интересов, взглядов, установок личностей и включает в себя всю совокупность причин и условий, которые предшествовали конфликту и вызвали его.

Конфликты могут возникать на деловой (функциональной) или личностной основе.

Деловой конфликт имеет конструктивный и мобильный характер: он исчезает, как только исчезает предмет спора или выполняется задание, что вызывало столкновение мнений.

Личностный или межличностный конфликт носит инерционный характер. Он может быть следствием делового конфликта, когда принципиальные разногласия на функциональной основе переходят во взаимную неприязнь, что может быть и результатом психологической несовместимости – несходства характеров, интересов, когда столкновения между людьми происходят без какой-либо причины.

В коллективах с высоким уровнем духовной и моральной культуры наличие проблем и задач приводит к возникновению внутриличностных конфликтов, то есть люди наедине с собою сомневаются в правильности своих позиций и стоят перед необходимостью выбора альтернативных решений.

Если внутриличностный конфликт – результат не слабости характера, а высокой культуры личности, то он способствует решению деловых конфликтов и во многом предупреждает межличностные конфликты.

Конфликты бывают закономерными (неизбежными), необходимыми, вынужденными и функционально неоправданными.

В зависимости от эмоционального состояния людей конфликты бывают с высоким, умеренным эмоциональным накалом и без эмоционального накала.

На этапе возникновения конфликта можно говорить о стихийных и запланированных конфликтах (последние подразделяются на спровоцированные и инициативные).

На этапе существования и развития конфликта можно различать кратковременные, длительные и затяжные (зашедшие в тупик) конфликты.

На этапе устранения можно выделять управляемые, слабо управляемые и неуправляемые (стихийные) конфликты.

На этапе затухания конфликты могут быть спонтанно прекращающимися, прекращающимися под влиянием средств, найденных самими противоборствующими сторонами, и конфликты, получающие разрешение только при вмешательстве внешних сил (вышестоящих организаций, руководителей).

Таким образом, конфликт – это сложное, многостороннее явление в системе человеческих отношений, поэтому видов конфликтов может быть столько, сколько разных сторон участвует в данном рассматриваемом объекте.

2.3.2. Причины деловых и межличностных конфликтов

Деловые и межличностные конфликты имеют в своей основе различные причины, а именно:

- хозяйственно – организационные;
- социально – профессиональные;
- социально – демографические;
- социально – психологические.

Хозяйственно – организационные причины психологических конфликтов в коллективе состоят из двух групп:

- неэффективная организация труда;
- неэффективная организация заработной платы.

Неэффективная организация труда предполагает недостатки в укомплектовании штатов, в специализации и кооперации сотрудников в разных отделах, несовершенство учета и контроля труда, нечеткое разделение функций между сотрудниками.

Неэффективная организация заработной платы предполагает неупорядоченность в нормировании труда, разницу в оплате и премировании за одинаковую работу.

Возникновению конфликтных ситуаций на социально – профессиональной основе способствуют такие условия, как:

- несовершенство системы отбора и расстановки кадров, когда руководитель неправильно оценивает профессиональную пригодность и моральные качества работника;
- требование сотрудником более высокой должности в обход возможностей его удовлетворения в рамках данной организации;
- правовая закрепленность работника за должностью при низком уровне его деловых качеств.

Отмечена тенденция возрастания "горизонтальной" конфликтности в меру повышения социально – профессионального статуса работника: чем выше престиж профессии, должности, социального положения, тем больше конфликтов во взаимоотношениях равных по должности работников.

Изучение причин возрастания "горизонтальной" конфликтности при переходе с нижних ступеней служебной иерархии к верхним убеждает нас в том, что главной причиной этого является ограничение возможностей дальнейшего социально – профессионального продвижения на верхние ступени, а также стремление работника "удержаться" на уже достигнутом уровне.

2.3.3. Социально-демографические причины психологических проблем в коллективах

В коллективах, где есть представители всех возрастных групп, жизненные ориентации уравниваются и взаимодополняются. Если же возрастная гармония нарушается, то могут возникать конфликты.

Подобные проблемы могут появляться и тогда, когда нарушается демографическая структура по признаку пола, а именно когда в коллективах преобладают либо мужчины, либо женщины.

Суть социально – психологических причин конфликтных ситуаций лежит в психологической и морально – духовной несовместимости как – либо членов коллектива (включая руководителя) как при наличии, так и при отсутствии объективных причин конфликта.

Социально – психологической причиной межличностного конфликта могут быть так называемые "обманные образы", когда объективная конфликтная ситуация отсутствует, а отношения сторон ошибочно воспринимаются как конфликтные. Например, когда какие – нибудь действия подчиненного воспринимаются руководителем "интригой", "подсиживанием" или когда подчиненному начинает казаться, что руководитель придирается к нему, хочет "выжить".

Межличностные конфликты представляют собой не только морально – этическую, но и экономическую проблему. Установлено, что затраты рабочего времени от конфликтов и послеконфликтных переживаний составляют около 15% рабочего времени, а продуктивность труда в послеконфликтный период снижается на 1,2 – 16%.

2.3.4. Структура конфликта

Как правило, под структурой конфликта подразумевается перечень необходимых и достаточных элементов, характеризующих конфликт при одномоментном статическом срезе. Число таких элементов, по мнению большинства специалистов, в целом остается устойчивым:

- наличие не менее двух сторон, имеющих контакт друг с другом;
- взаимонесовместимость ценностей и намерений сторон;
- поведение, направленное на уничтожение планов и разрушение намерений другой стороны, чтобы приобрести нечто за ее счет;
- противопоставленность действий одной стороны другой и наоборот;
- применение силы с целью повлиять на поведение другой стороны в желаемом направлении.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводит к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация.

Таким образом, конфликтная ситуация – это состояние обострения противоречий в социальной группе, коллективе. Конфликтные ситуации свидетельствуют о неудовлетворенности отдельных лиц существующим положением дел в коллективе, наличии конфликта между отдельными членами коллектива.

Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т.е. инцидента, и конфликт может начаться

Для перерастания возникшего противоречия в конфликтную ситуацию необходимы:

- значимость ситуации для участника конфликтного взаимодействия;
- наличие препятствия, которое воздвигает один из оппонентов на пути к достижению целей другими участниками (даже если это субъективное восприятие, а не реальность);
- превышение личной или групповой терпимости к возникшему препятствию хотя бы у одной из сторон.

В конфликтной ситуации уже проявляются возможные участники будущего конфликта – субъекты или оппоненты, а также предмет спора или объект конфликта.

Субъектами конфликта являются участники конфликтного взаимодействия, в качестве которых могут выступать отдельные личности, группы, организации.

Объектом конфликта становится то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, предмет их спора, получение чего одним из участников полностью или частично лишает другую сторону добиться своих целей.

Объект конфликта характеризуется следующими особенностями:

1. Он может быть как материальным, так и психологическим.
2. Он всегда достаточно значим для участников конфликта, хотя эта значимость может быть чисто ситуативной.

3. С практической точки зрения преодоление значительных трудностей при определении объекта конфликта обычно опирается и компенсируется возможностью относительно точно спрогнозировать поведение противоборствующей стороны, так как объект конфликта является одним из факторов, определяющих это поведение.

Конфликтная ситуация – состояние достаточно подвижное, неустойчивое, легко может измениться при изменении любого из составляющих элементов: взглядов оппонентов, отношений объект – оппонент, при подмене объекта конфликта, появлении условий, затрудняющих или исключающих взаимодействие оппонентов и др.

Все эти понятия связаны с некоторыми компонентами, которые также входят в структуру конфликта.

1. Эмоциональные компоненты конфликта представляют собой совокупность переживаний его участников.
2. Волевые компоненты проявляются как совокупность усилий, направленных на преодоление разногласий и иных трудностей, возникающих в результате противоборства сторон, и на достижение целей, преследуемых участниками конфликта.
3. Мотивационные компоненты конфликта образуют его ядро и характеризуют сущность несовпадения позиций участников противоборства.
4. Познавательные компоненты – это взаимное восприятие и понимание особенностей каждой из конфликтующих сторон, приобретение опыта познания себя и своих возможностей.

2.3.5. Динамика конфликтов

Любой конфликт имеет начало, развитие, кульминацию и окончание. Добавим к этому послеконфликтный синдром как психологический опыт.

Начинается конфликт с завязки, то есть выявления противоречий, которые активно или пассивно вступают в борьбу. Инициатива конфликта может идти "сверху – вниз" (начальник – подчиненный), "снизу – вверх" (подчиненный – начальник) и по горизонтали, когда конфликтуют равные по статусу, правам, власти, свободе действий люди.

Начало – это публичное проявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей, осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников.

Такое осознание включает:

- во –первых, осознание самой ситуации как значимой, т.е. способной обеспечить достижение значимой цели;
- во –вторых, осознание того факта, что другая сторона препятствует достижению этой цели, т.е. цель и действия несовместимы.

Степень значимости, которая придается каждой из сторон предмету разногласий, большинство авторов считают важнейшей детерминантой решения вступить в конфликт и степени жесткости конфликтного взаимодействия.

Конфликт может развиваться явно или скрыто. Явно – в том случае, когда стороны открыто заявили о своих противоречиях. Скрыто – когда стороны не заявили о своих противоречиях, все через действия или невербальное поведение догадываются или точно знают, что происходит в зоне конфликта.

Скрытый период конфликта еще называют латентным. Его можно также назвать инкубационным.

Скрытый период развития конфликта рано или поздно переходит в явный или объявленный, если вовремя не вмешается третья сила. Продолжительность скрытого периода не может быть спрогнозирована, так как переход его в явный зависит от количества собранной "конфликтной энергии" сторон и внешнего раздражителя, который дестабилизирует саморегуляцию.

Кульминация конфликта – это явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта. Образно говоря, это последняя и решительная битва конфликтующих сторон, в результате которой одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие.

В кульминационный момент конфликт достигает такой силы, что вынуждена (если она есть) вмешаться "третья сила". "Третья сила" либо уравнивает "чашу весов", либо становится на сторону одного из участников. Например, в менеджменте "третьей силой", если конфликтуют два руководителя отдела, может быть директор. "Третьей силой" может также быть какая-нибудь важная информация, которая подтверждает правоту той или иной стороны, или информация, которая удаляет первоначальную причину конфликта, делает его несущественным, или дает абсолютно новые ориентиры.

После кульминации конфликт либо разрешается, либо угасает сам по себе, либо конфликтующие стороны разводятся принудительно.

Характерным является послеконфликтный синдром как психологическое следствие конфликта после его окончания. Это эмоциональный и интеллектуальный опыт, который приобретает каждая из сторон.

2.3.6. Последствия конфликтов

Последствия конфликтов могут быть разными в зависимости от их содержания, участников и условий их протекания.

1. Полная ликвидация конфронтации взаимным примирением сторон на какой-либо основе.
2. Удаление конфликтующих сторон или одной из них за границы коллектива (увольнение, перевод на другую работу).
3. Исчезновение конфронтации, когда одна из сторон выходит победителем, а другая признает себя побежденной.
4. Ослабление конфликта, когда обе стороны в полной мере удовлетворяют свои претензии и идут одна другой на уступки.
5. Исчезновение противостояния, когда обе стороны проигрывают и сдерживают "негативные" проявления.
6. "Трансформация" конфликта в другой, видоизмененный или принципиально новый, который в силу своих противоречий отводит на задний план первоначальный конфликт.
7. Постепенное затухание конфликта благодаря свободному протеканию, когда участники и руководство не используют решительных действий для его ликвидации.
8. Механическая ликвидация конфликта (непредвиденное расформирование коллектива, увольнение одного из участников конфликта).

2.3.7. Функции конфликтов

Конфликты могут выполнять самые разные функции, как позитивные, так и негативные. В самом общем виде выделяют две функции конфликтов: деструктивную и конструктивную. При определении функций реального конфликта необходим конкретный подход, поскольку один и тот же конфликт может быть деструктивным в одном и конструктивным в другом отношении.

Конструктивным конфликт бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки деловых отношений, разумных аргументов и этических норм. Положительное разрешение конфликта – это, прежде всего, устранение недостатков, причин к нему приведших. Психологи выяснили, что причинами конструктивных конфликтов в основном являются причины

объективные, отражающие несовершенство организации управления (несоответствие прав и обязанностей, недостатки в организации труда, конфликтогенные организационные структуры, несовершенная система оплаты труда).

Деструктивный конфликт возникает в двух случаях, когда одна сторона упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны, когда один из партнеров стремится психологически подавить другого, дискредитируя его и унижая. Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами, к которым относятся неправильные действия руководителя и подчиненных, а также психологическая несовместимость отдельных людей.

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, считают, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается управляющему воздействию. Например, взгляды личности, мотивы и потребности отдельных людей, групп. Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решения. В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, психологическая служба.

Мы будем различать понятия "решение конфликта" и "управление конфликтами".

Решение конфликта – устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

Управление конфликтами – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

2.3.8. Методы разрешения конфликтов

При возникновении конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

Психологи выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации:

- ✓ приспособление, уступчивость;
- ✓ уклонение;
- ✓ противоборство;

- ✓ сотрудничество;
- ✓ компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

- 1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;
- 2) уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти формы поведения, но обычно имеется приоритетная форма. Рассмотрим подробнее эти стили поведения.

Приспособление, уступчивость. Действия человека направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад человека не очень велик или когда предмет разногласия более существенен для оппонента, чем для человека. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать свои собственные интересы, если у человека мало шансов на победу, мало власти.

Уклонение. Данная форма поведения выбирается тогда, когда человек не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения. Такое поведение возможно, если исход конфликта для человека не особенно важен либо ситуация слишком сложная и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у человека не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Противоборство, конкуренция. Характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применение власти, принуждения, использование зависимости других участников от него. Ситуация воспринимается человеком как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

Сотрудничество. Данная форма означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников кон-

фликта в выработке общего решения. Данная форма требует продолжительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех большое значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

Компромисс. В этом случае действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Стили избегания и уступчивости не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При противоборстве и сотрудничестве конфронтация является обязательным условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин его породивших, можно сделать вывод, что только стиль сотрудничества реализует данную задачу полностью. При избегании и уступчивости решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. Компромисс может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устранены.

В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных, контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс, хотя данного утверждения придерживаются не все специалисты. Вместе с тем возникает вопрос о цене победы и что представляет собой поражение для другой стороны. Это крайне сложные вопросы при управлении конфликтами, так как важно, чтобы поражение не явилось базой формирования новых конфликтов и не привело бы к расширению зоны конфликтного взаимодействия.

2.3.9. Переговоры

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

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

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

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов. На некоторых из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других будет уже поздно их начинать, и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий.

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

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель участия в переговорах. В этой связи следует ответить на такие вопросы:

- В чем состоит основная цель проведения переговоров?
- Какие есть в распоряжении альтернативы? (Реально переговоры проводятся ради достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми).
- Если соглашение не будет достигнуто, то как это отразится на интересах обеих сторон?
- В чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

Опытные специалисты считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

Вторая стадия переговоров – первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров).

Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговора — показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете, определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

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

Если переговоры проходят с участием посредника, то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга. Присутствие посредника выступает для участников переговоров средством "уступить, не ощущая капитуляции".

Кроме того, посредник определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу.

Третий этап переговоров состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе.

На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на противоположную сторону, попытка оказать давление на ведущего, захватить инициативу всеми возможными способами. Цель каждого из участников — добиться равновесия или небольшого доминирования.

Задача посредника на этом этапе — увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

Четвертый этап — завершение переговоров или выход из тупика.

К началу этого этапа уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-либо решения. Несколько последних

уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влият на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Ведущий, используя данную ему власть, регулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу.

Общие рекомендации по решению конфликта могут быть сведены к следующему:

1. Признать существование конфликта;
2. Определить возможность переговоров;
3. Согласовать процедуру переговоров;
4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта;
5. Разработать варианты решений;
6. Принять согласованное решение;
7. Реализовать принятое решение на практике.

Заклучение

В настоящее время успех любой деловой организации все в большей степени зависит от ее сотрудников. Отражением этого служит бурное развитие и востребованность знаний в области управления персоналом.

Современный высококвалифицированный специалист, прежде всего, если он руководитель, может всесторонне проявить себя в работе, лишь активно взаимодействуя с коллегами и руководством, обладая необходимой культурой общения. Знания в области управления персоналом во многом формируют организационный и управленческий горизонт руководителя, возможности его эффективного сотрудничества с другими членами группы или команды, культуру его делового общения, т.е. обеспечивает его социальную компетентность. Последняя вместе с профессиональной компетентностью, т.е. знаниями и навыками в области специализации, характеризуют качество подготовки специалиста, потенциал эффективности его трудовой деятельности.

В высокой социальной компетентности руководителя заинтересован как он сам, так и вся организация. Социальная компетентность позволяет полнее реализовать себя, иметь плодотворные и приятные отношения с сотрудниками, успешно решать вопросы деловой карьеры и получать удовлетворение от работы. Для организации же социально компетентное руководство – одно из важнейших условий реализации ее целей и делового преуспевания.

Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый – *иерархическая структура организации*, где основное средство воздействия – отношения власти–подчинения, давления на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – *культура*, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют человека вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – *рынок* – сеть равноправных отношений, основанных на купле–продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии отношений продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. От того, какому из них отдается предпочтение, зависит облик экономической ситуации в организации.

В современных условиях необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции.

Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, прибыли, к инициативе, перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности.

Европейская ассоциация директоров служб персонала предложила следующий идеальный портрет руководителя, выполняющего в числе прочих функцию управления персоналом: "Он должен быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным, способным убеждать, справедливым, строгим, доступным, широко образованным, способным к размышлению, дипломатом, психологом, добрым советчиком, должен обладать интуицией, быть гуманным. Он должен уметь слушать и внушать доверие".

Тест на проверку общей способности к управленческой деятельности (Л.Д.Кудряшовой)

		Да	Нет
1.	Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?		
2.	Трудно ли Вам было отказаться от тех приемов управления, которыми Вы пользовались, работая на другой (более низкой) должности?		
3.	Долго ли бы Вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому Вами подразделению (организации), уйдя на повышение?		
4.	Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?		
5.	Умеете ли Вы безошибочно дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?		
6.	Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?		
7.	Считаете ли Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?		
8.	Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненным?		
9.	Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?		
10.	Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?		
11.	Часто ли Вам приходится объяснять свои неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами?		
12.	Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?		
13.	Считаете ли Вы, что, если бы имели возможность чаще бывать на рабочих местах, то эффективность Вашего руководства значительно повысилась бы?		
14.	Предоставляете ли Вы подчиненным Вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?		

Обработка и интерпретация результатов.

Оценка определяется путем суммирования набранных Вами баллов в процессе сопоставления Ваших ответов и "ключа" (таблица 1).

"Ключ" теста.

Таблица 1.

№ вопроса	Да	Нет
1	1	0
2	0	1
3	0	1
4	0	2
5	2	1
6	1	0
7	1	0
8	0	2
9	1	0
10	1	0
11	0	2
12	0	1
13	0	2
14	2	0

Максимальное количество баллов – 20.

1. Если Вы набрали от **0 до 5 баллов**, то по складу Вы больше специалист, чем руководитель. Вам можно доверить такие должности, как, например, главный экономист, главный инженер и т.п.

2. Если сумма набранных Вами баллов составляет от **6 до 10**, то нельзя сказать, что Вы сильный руководитель. Ваша деятельность может быть более эффективной, если Вы будете больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и мнению коллег, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

3. Если Вы набрали от **11 до 15 баллов**, то Вы относитесь к типу "руководителя – организатора", умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблемы эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реального выполняемого) плана. Ваша сила в том, что Вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второ-

степенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом Вами подразделении, как правило, идут успешно. Однако, перепоручая дела заместителям, Вам следует время от времени контролировать исполнение.

4. Если сумма набранных Вами баллов составляет **от 16 до 20**, Вам вполне по силам вывести из прорыва отстающее подразделение, но Вам трудно работать в "текучке". Вы ищете острые ситуации, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как Вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

3 Украинская Консалтинговая Сеть

Украинская Консалтинговая Сеть, созданная при помощи Международной Финансовой Корпорации (члена группы Всемирного банка), является крупнейшей консалтинговой сетью малых консалтинговых компаний в Украине. В состав УКС входят 11 консалтинговых компаний, открытых на протяжении последних 5 лет, каждую из которых отличают собственные географические и профессиональные особенности.

Целью УКС является содействие росту и развитию украинских компаний путем обеспечения высококачественным и недорогим обучением в разных сферах управления бизнесом, оказания/предоставления специализированных консалтинговых услуг и внедрения консалтинговых проектов для предприятий, а также помощи клиентам в привлечении финансирования. Сеть Бизнес-центров в состоянии помочь улучшить ваш бизнес, независимо от размеров, профиля или месторасположения предприятия.

Консалтинговые услуги

Бизнес-планирование, инвестиционное проектирование, маркетинг:

- ✓ разработка бизнес-планов;
- ✓ разработка инвестиционных проектов;
- ✓ маркетинговые исследования;
- ✓ маркетинговый аудит бизнес-планов, стратегических и тактических маркетинговых бизнес-планов предприятий;
- ✓ разработка экономического обоснования инновационных проектов (технических, производственных, внедренческих и др.);
- ✓ мониторинг цен.

Финансовый анализ, бухгалтерский учет:

- ✓ анализ финансовой деятельности предприятия и прогнозирование его финансового состояния на основе компьютерного моделирования;
- ✓ ведение бухгалтерского учета и отчетности в стандарте GAAP (для СП и представительств инофирм);
- ✓ учет затрат;
- ✓ разработка бюджета предприятия.

Реклама и связи с общественностью (PR):

- ✓ планирование и разработка рекламных кампаний, авторских рекламных продуктов, маркетинговых стратегий;
- ✓ консультации по организации PR и формированию благоприятного имиджа предприятия;
- ✓ анализ эффективности рекламы;
- ✓ мониторинг средств массовой информации;
- ✓ медиа – планирование.

Менеджмент:

- ✓ разработка уставных документов и консультационная помощь при регистрации предприятий;
- ✓ разработка и оптимизация организационных структур предприятий;
- ✓ разработка системы внутренних организационно – распорядительных документов и должностных инструкций;
- ✓ тестирование и анализ психологической совместимости персонала предприятия.

Другие услуги:

- ✓ подбор и подготовка кадров для предприятий;
- ✓ составление аналитических обзоров по вопросам бизнеса;
- ✓ организационная поддержка потенциальных инвесторов, помощь квалифицированного переводчика при ведении деловых переговоров.

Обучающие курсы и семинары

Тренинг – курсы по повышению квалификации руководителей и специалистов предприятий:

- ✓ разработка бизнес – планов;
- ✓ финансовое управление компанией;
- ✓ бюджетирование;
- ✓ маркетинговые исследования;
- ✓ управление персоналом предприятия.

Тематические семинары по развитию бизнеса:

- ✓ средства маркетинга для малого предприятия;
- ✓ нормативные условия предпринимательства;
- ✓ реклама в системе маркетинга;
- ✓ творческий процесс в современной рекламе;
- ✓ искусство успешных продаж;
- ✓ лизинг;
- ✓ риск: его оценка и управление;
- ✓ анализ безубыточности;

Информационно – поисковые услуги с использованием баз данных:

- ✓ независимых производителей товаров и услуг СНГ (80 000 предприятий);
- ✓ компаний США и Канады "Tomas Register" (580 000 компаний); –
- ✓ компаний Западной Европы "Yellow Pages Europe" (50 000 компаний);
- ✓ сети Internet;
- ✓ о зарубежных кредитных линиях в Украине, программах технической помощи МФК и других международных организациях;
- ✓ о законодательстве, налогообложении;
- ✓ информация о лизингодателях и лизинговой деятельности в Украине.

Информация для контактов с Бизнес – центрами Украинской Консалтинговой Сети

Основано Проектом содействия предпринимательству в Украине МФК при финансовой поддержке Агентства Международного Развития США и Британского Фонда "Нью – Хау"

1. г. Винница,
Хмельницкое шоссе, 25, здание ЦНТИ, 7 этаж
тел.: (0432) 52 – 3012
Татьяна Антонова
e-mail: ifcvinn@sovamua.com
2. г. Днепропетровск,
пр. К.Маркса, 19, Национальная Горная Академия Украины,
4 корпус, 3 этаж
тел.: (0562) 46 – 8080
Александр Кондрашов
e-mail: ifc@ifc.dp.ua
3. г. Житомир,
ул. Победы, 54
тел.: (0412) 20 – 8566, 25 – 8336
Валерий Иванов
e-mail: ivaleo@zt.ukrtel.net
4. г. Луганск,
пл. Героев Великой Отечественной войны, 9, комн. 321 – 322
тел.: (0642) 53 – 8501
Елена Ищенко
e-mail: vivalugansk@cci.lg.ua

5. г. Мариуполь,
ул. Кронштадская, 11
тел.: (0629) 37–6038, 37–2059
Владимир Лебедев
е–mail: lebedev@anet.donetsk.ua
6. г. Симферополь,
ул. Ялтинская, 20
тел.: (0652) 51–6484, 24–8182
Владимир Кудашев
е–mail: adm@bconsult.crimea–ua.com
7. г. Сумы,
ул. Красногвардейская, 13, институт "Укрхимпроект"
тел.: (0542) 27–1185
Олег Денисенко
е–mail: bcenter@ifc.sumy.ua
8. г. Хмельницкий,
ул. Гагарина, 3
тел.: (0382) 79–5981
Владимир Ченаш
е–mail: vchenash@infocom.km.ua
9. г. Черкассы,
ул. Смилянская, 78
тел.: (0472) 47–0075
Анатолий Рекун
е–mail: asim@majar.com
10. г. Черновцы,
ул. О.Кобылянской, 20
тел.: (0372) 58–5572, 58–5573,
Мария Порчук
е–mail: consult@bizcenter.cv.ua
11. г. Чернигов,
ул. Ленина, 51
тел.: (0462) 10–1866, 10–1867
Константин Иванов
е–mail: ifc@ifc.cn.ua

Список использованной литературы

1. Психология менеджмента. В. С. Лозница. – Киев.– 1997.
2. Искусство управления персоналом банка. Н. В. Самоукина. – Москва.– 1997.
3. Квалифицированные характеристики должностей предприятий и хозяйственных обществ. Н. Г. Рохлин. – Харьков.– 1998.
4. Психология управления. А. М. Бандурка. – Харьков – Симферополь. – 1998.
5. Малое предпринимательство: управление и организация. ООО Издательско–Консалтинговая Компания "ДеКА". – Москва.–1997.
6. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. Ян Мэйтланд. – Москва. – Аудит. – 1996.
7. Управление персоналом организации. А. Я. Кибанов. – Москва. – ИНФРА. – М. – 1997.
8. Управление персоналом. Гари Десслер. – Москва.– БИНОМ. – 1997.
9. Управление малым бизнесом. Николас К. Сирополис. – Москва. – Дело. – 1997.
10. Практическая психология менеджмента. Г.В. Щекин. – Киев. – Украина. – 1994.
11. Основы психологии делового общения. А.В. Перепелюк. – Днепропетровск. – Пороги. – 1995.
12. Управление предприятием на пороге XXI века. / Под ред. А.И. Москаленко. – Днепропетровск. – Пресском. – 1994.
13. Новый менеджмент. В. Бовыкин. – Москва. – Экономика. – 1997.
14. Социальная психология. Дэвид Майерс. – Санкт–Петербург. – ПИТЕР. – 1998.



15. Основы менеджмента. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедуори. – Москва. – Дело. – 1995.
16. Управление персоналом. А.П. Егоршин. – Нижний Новгород. – 1999.
17. Раскрепощенный менеджер. М. Вудкок. – Москва. – Дело. – 1991.
18. Менеджмент организации. / Под ред. З.П. Румянцевой. – Москва. – ИНФРА-М. – 1997.