

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники»

Факультет компьютерного проектирования

Кафедра инженерной психологии и эргономики

Т. В. Казак, В. В. Шаталова

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПЕРСОНАЛОМ

*Рекомендовано УМО по гуманитарному образованию
в качестве пособия для магистрантов учреждений высшего образования,
обучающихся по специальности 1-23 80 03 «Психология»*

*Рекомендовано УМО по аграрному техническому образованию
в качестве пособия для студентов учреждений высшего образования
по специальности 1-59 80 01 «Охрана труда и эргономика»*

УДК 005.95:159.9(076)
ББК 65.291.6я73+88.4я73
К14

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра кадровой политики и психологии управления
Академии управления при Президенте Республики Беларусь
(протокол №8 от 15.01.2021);

доцент кафедры психологии и педагогики
учреждения образования «Академия МВД Республики Беларусь»
кандидат психологических наук, доцент Н. А. Дубинко

Казак, Т. В.

К14 Психология управления производственным персоналом : пособие /
Т. В. Казак, В. В. Шаталова. – Минск : БГУИР, 2022. – 86 с. : ил.
ISBN 978-985-543-629-5.

Пособие направлено на формирование у магистрантов и студентов системы знаний о специфике психологии управления человеческими ресурсами в современных условиях, а также освоение практико-ориентированных учебных материалов по применению инновационных стратегий управления, технологий и методов управления людьми в профессиональной деятельности и их включения в организацию проектирования, производства и эксплуатации современных средств труда в условиях современного рынка.

УДК 005.95:159.9(076)
ББК 65.291.6я73+88.4я73

ISBN 978-985-543-629-5

© Казак Т. В., Шаталова В. В., 2022
© УО «Белорусский государственный
университет информатики
и радиоэлектроники», 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Тема №1. Делегирование полномочий и принятие решений.....	5
Тема №2. Отбор персонала.....	10
Тема №3. Адаптация сотрудников.....	19
Тема №4. Мотивация персонала.....	25
Тема №5. Системы компенсации и стимулирования персонала.....	34
Тема №6. Управление проблемными сотрудниками.....	40
Тема №7. Создание эффективной команды.....	46
Тема №8. Развитие персонала.....	55
Задания для самостоятельного повторения изученного материала.....	62
Приложение А. Тест «Принятие решений».....	71
Приложение Б. Тест «Как вы справляетесь с делегированием?».....	73
Приложение В. Тест «Почерк и характер».....	74
Приложение Г. Мотивация персонала.....	76
Приложение Д. Тест «Определение степени мотивации личности к успеху» ...	77
Приложение Е. Тест «Можете ли вы управлять людьми?».....	79
Приложение Ж. Тематика эссе.....	82
Приложение И. Алгоритм деятельности по разрешению конфликта «17 шагов».....	83
Приложение К. Пример анкеты результатов обучения.....	85

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы значительно повысился интерес к психологии управления как науке и учебной дисциплине, что связано с общей психологизацией производства и управления, повышением внимания к «человеческому фактору».

Важнейшая цель управления персоналом – использование личностного потенциала каждого работника, который представляет собой комплексную характеристику способности работника выступать в роли активного субъекта производственной деятельности. Личностный потенциал работника имеет сложное строение: квалификационный потенциал (профессиональные знания, умения, навыки, обуславливающие профессиональную компетентность); психологический потенциал (работоспособность); образовательный потенциал (интеллектуальные, познавательные способности); творческий потенциал (креативные способности); коммуникативный потенциал (способности к сотрудничеству, коллективной организации, взаимодействию); нравственный потенциал (ценности, мотивация).

Тема №1

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Вы будете изучать:

- принципы эффективного делегирования;
- последствия неэффективного делегирования;
- этапы принятия конструктивных решений.

1. Краткие теоретические сведения

Для более эффективной реализации управленческих решений руководителя необходимо применять делегирование полномочий путем передачи части его прав и обязанностей подчиненным.

Процесс принятия управленческого решения начинается с возникновения проблемной ситуации и заканчивается выбором решения. Управленческие решения, принимаемые руководителем, должны отвечать следующим требованиям:

1) *иметь четкую цель* – решение должно быть сформулировано ясно, не вызывать двоякого толкования и сомнения у подчиненных;

2) *быть обоснованным и непротиворечивым* – всесторонне согласованным как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями;

3) *быть правомочным* – опираться на требования законов, указания и распоряжения руководителя и учитывать обязанности и права руководителя и подчиненного;

4) *быть конкретным* – иметь адресата и сроки исполнения, отвечать на вопросы: «что? кому? как? когда? где? к какому сроку сделать?»;

5) *быть своевременным и эффективным* – наилучшим из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам [1].

Различают три подхода к принятию решений:

1. *Интуитивный* – принимается на основе ощущения его правильности, без анализа всех «за» и «против».

2. *Основанный на суждениях* – выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

3. *Рациональный* – не зависит от прошлого опыта, решение обосновывается аналитически.

Процесс подготовки и принятия рационального управленческого решения предусматривает выполнение пяти основных этапов (рисунок 1).



Рисунок 1 – Этапы процесса принятия решений [2]

Руководитель может делегировать:

- рутинную, мелочную работу;
- специализированную деятельность;
- решение частных вопросов;
- подготовительную работу (проекты и т. д.).

Не подлежат делегированию:

- важнейшие функции руководителя (выработка идей и политики по развитию организации, контроль результатов и др.);
- руководство сотрудниками, их мотивация;
- задачи высокой степени риска и особой важности;
- необычные, исключительные дела;
- срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;
- задачи строго доверительного характера.

Алгоритм процесса делегирования полномочий представлен на рисунке 2.

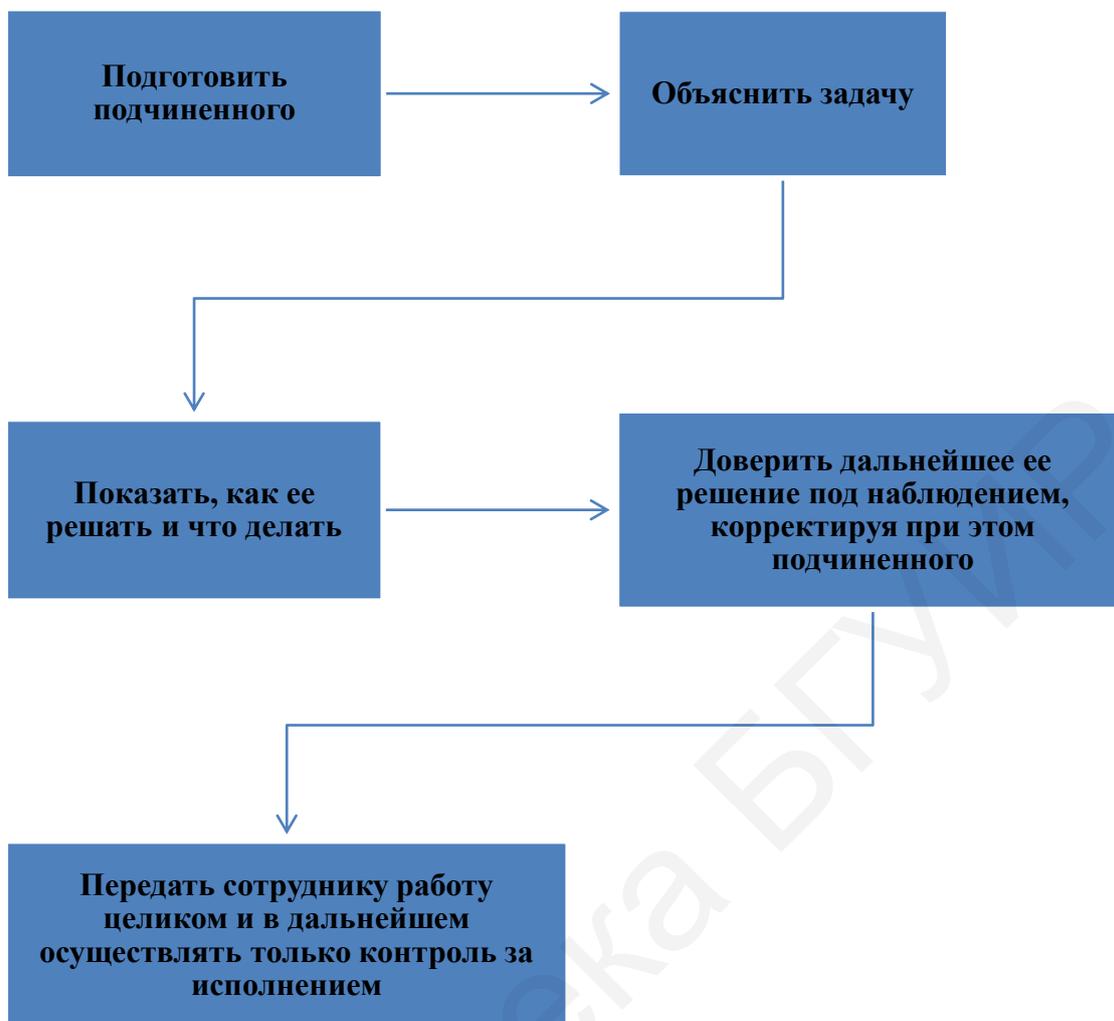


Рисунок 2 – Алгоритм процесса делегирования полномочий [2]

Существует ряд типичных ошибок, которые совершают неопытные руководители при передаче части своих полномочий:

- неумение четко объяснить необходимые задачи сотрудникам;
- фиктивное делегирование;
- ошибка в выборе кандидата;
- ориентация не на результат работы, а на личные характеристики кандидата;
- делегирование функций и полномочий группе сотрудников без определения индивидуальной ответственности каждого;
- боязнь «уронить авторитет»;
- перепоручение подчиненным объединяющей функции руководства.

Причины низкой эффективности делегирования полномочий представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Причины низкой эффективности делегирования полномочий

Руководитель	Подчиненный
Недостаточно доверяет своим подчиненным для того, чтобы поручать им выполнение серьезных задач	Боится дополнительной ответственности и старается не входить за рамки привычных полномочий
Не уверен в силах и потенциале специалистов, не видит среди коллег достойного кандидата на роль преемника	Боится критики как со стороны коллег, так и со стороны руководства
Не желает тратить «драгоценное» время на обучение преемника новым методам решения проблемы и подробно вводить его в курс дела по делегируемым полномочиям, предпочитает выполнять все самостоятельно	Не желает проявлять инициативу, старается спрятаться за чужими решениями во избежание возможных штрафных санкций при неудачном исходе дела
Боится конкуренции со стороны талантливых подчиненных, стремится не допускать чьей-либо инициативы	Не идет на увеличение объемов выполняемой работы в силу ограниченности времени и высокой загруженности
Боится неудачного выполнения поручения и стремится все происходящее в компании держать под личным контролем	Не видит стимулов для принятия дополнительной ответственности. Новая задача рассматривается как нагрузка, а не возможная перспектива личностного и карьерного роста

Практика осуществления делегирования полномочий и опыт многих управленцев выработали ряд правил:

1. Делегируйте тому, кто может и хочет исполнять часть полномочий (если он не хочет, добейтесь, чтобы он захотел).
2. Делегируйте не только обязанности, но и права и полномочия.
3. Без веских причин не вмешивайтесь в рабочий процесс.
4. Требуйте от подчиненного промежуточных отчетов о ходе реализации задачи и контролируйте лишь конечные результаты порученного дела.
5. Делегируйте задачу по возможности целиком, а не в виде частных изолированных заданий.

Таким образом, подготовка и принятие управленческих решений и делегирование полномочий составляют важную сторону управленческой деятельности любого руководителя.

Любая ошибка имеет определенные последствия. Неудачное либо необдуманное делегирование полномочий ухудшает социально-психологический климат в организации, снижает авторитет руководителя, обостряет отношения между сослуживцами.

2. Индивидуальные задания

1. Используя инструкцию к тесту «Принятие решений» (приложение А), оцените, насколько вы решительный человек и какого типа должны быть люди в вашей команде. По итогам теста разработайте индивидуальную модель принятия решений.

2. Тест «Как вы справляетесь с делегированием?» (приложение Б) позволит определить, сможете ли вы предоставить подчиненным определенную самостоятельность в работе, дать возможность выяснять, есть ли у них задатки, необходимые для управленческой деятельности, и если они имеются, то делегирование позволит их развить.

3. Рассмотрите представленную ниже кейс-ситуацию, которая позволит определить склонность руководителя к принятию той или иной позиции при взаимодействии с подчиненными, а именно ориентацию:

- на интересы дела;
- самого себя;
- соблюдение инструкций;
- отношения в коллективе.

Выберите в данной управленческой ситуации наиболее предпочтительный для вас вариант поведения (А, Б, В, Г).

Ситуация: В самый напряженный период работы один из сотрудников предприятия заболел. Его коллеги заняты выполнением своих обязанностей. Работа отсутствующего должна быть выполнена точно в срок. Как вы поступите в этой ситуации? Пожалуйста, обоснуйте свой выбор.

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь, чтобы он выполнил эту работу.

Б. Предложу коллективу вместе подумать и найти выход из создавшейся ситуации.

В. Попрошу членов коллектива высказать свои предложения и, обсудив их, сам приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

4. Вы – руководитель предприятия, вам необходимо уехать в длительную командировку. Вместо вас остаются два заместителя. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от достижения цели, другой всегда добивается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт. Кого из них следует назначить старшим? Обоснуйте ваше решение.

5. Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому вы поручили разработку важного проекта, параллельно работает в другой фирме по такому же проекту. Какое решение вы примете в данной ситуации [3]?

3. Вопросы для самоконтроля

1. Что подразумевается под понятием «управленческое решение»?
2. В чем заключается важность принятия управленческого решения?
3. Каковы ключевые моменты в принятии решений?
4. Как моделируется алгоритм принятия решений?

Литература

[1] Лекции онлайн. – [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа : <https://studizba.com>.

[2] Принятие управленческих решений – презентация онлайн. [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа : <https://ppt-online.org/49788>.

[3] Бондаренко, В. В. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: практикум [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа : http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/personalni_menedzhment_testy_i_konkretnye_situacii_praktikum/index.php.

Тема №2

ОТБОР ПЕРСОНАЛА

Вы будете изучать:

- способы профессиональной ориентации и отбора персонала в структуре управленческой деятельности;
- интерпретацию резюме для отбора кандидатов и критерии оценки кандидатов;
- организацию, методологию и структуру проведения собеседования, интервью.

1. Краткие теоретические сведения

4 мая 1935 г. Генеральный секретарь ВКП(б) И. В. Сталин (1878–1953), выступая в Кремлевском дворце перед выпускниками военных академий, произнес: «...Лозунг „Кадры решают все” требует, чтобы наши руководители проявляли самое заботливое отношение к нашим работникам, к «малым» и «большим», в какой бы области они ни работали, выращивали их заботливо, помогали им, когда они нуждаются в поддержке, поощряли их, когда они показывают первые успехи, выдвигали их вперед и т. д. ...» [1]. Фраза «Кадры решают все» стала крылатой на долгие годы вперед и не теряет свою актуальность и сейчас. Для успешного найма эффективного персонала необходимо использовать современные методы подбора и уделять внимание полноценной оценке профессиональных качеств сотрудника (рисунок 3).

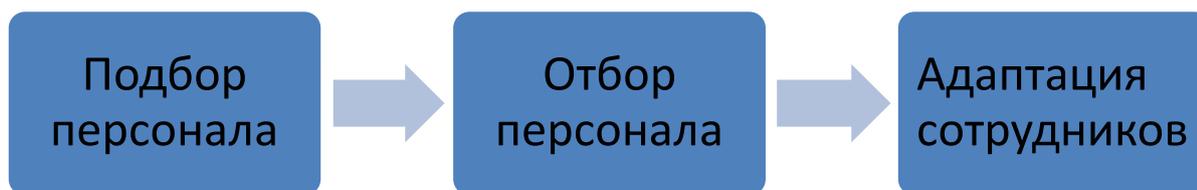


Рисунок 3 – Этапы эффективного найма персонала [5]

Этап «Подбор персонала» включает в себя:

– *описание вакансии и определение требований к кандидатам* (описание компетенций, опыта, анкетных данных, необходимых для выполнения данной работы в данной организации);

– *определение источников и методов поиска соискателей.*

Этап «Отбор персонала» включает обработку информации и принятие решения, а также информирование кандидата о результатах.

На этапе «Адаптация сотрудников» персоналу необходимо выполнить различные адаптационные мероприятия, а руководителю – оценить результаты прохождения испытательного срока.

Подбор персонала – важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва. Ключевым звеном в процессе подбора персонала можно назвать определение адекватных требований к кандидатам. Документированной основой для разработки таких требований являются должностная инструкция и профессиограмма.

Возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Существуют внутренние и внешние виды источников набора персонала.

Внутренние источники:

- доска объявлений;
- корпоративная газета/радио;
- информирование через руководителей и представителей трудовых коллективов;
- внутренний сайт компании, рассылка по электронной почте;
- другие способы информирования в зависимости от конкретной организации.

Внешние источники:

- специализированные сайты;
- специализированные печатные СМИ (газеты, журналы объявлений о работе);
- социальные сети, форумы и сайты профессиональных сообществ;
- профессиональные отраслевые СМИ;
- центры занятости населения;

- кадровые агентства;
- ярмарки вакансий;
- учебные заведения;
- профессиональные выставки, конференции, семинары и т. д.;
- рекомендации коллег, знакомых;
- любые другие каналы информации, адекватные конкретной вакансии.

Методы подбора персонала:

1. *Recruiting* – поиск и подбор персонала среднего и низшего звена, проводится среди кандидатов, уже находящихся в свободном поиске места работы.

2. *Executive search* – прямой целенаправленный поиск и подбор персонала высшего управленческого звена и редких специалистов.

3. *Head hunting* – разновидность прямого поиска, при котором ведутся своего рода «охота» за конкретным специалистом и его «переманивание» в компанию.

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

Логичным завершением процесса подбора персонала в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах является отбор персонала.

Отбор персонала – серия мероприятий и действий, осуществляемых организацией (предприятием), и направленных на изучение профессиональных и личностных компетенций заявителя, наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого [2].

Критериями отбора персонала выступают:

- профессиональные требования (образование, опыт работы);
- личные качества;
- персональные требования (пол, возраст, место проживания).

В качестве технологий для отбора персонала в организацию можно использовать:

- резюме, сбор данных о кандидатах, рекомендации с прошлых мест работы;
- собеседование/интервью (профессиональное, структурированное, поведенческое);
- тестирование интеллекта, специальных способностей, интересов (профессиональные и имитационные тесты) и др.;
- проверку на полиграфе;
- онлайн-игры, ролевые игры, проектные задачи и др.

Собеседование – самый распространенный метод при наборе любых сотрудников, который применяется всегда. Опыт проведения собеседований приобретает лишь на практике при условии постоянного продуманного использования существующих инструментов. Проводить собеседование лучше всего с позиции равных партнеров.

Интервью – это беседа, проводимая по заранее намеченному плану. При подборе персонала используются разнообразные виды интервью (рисунок 4).



Рисунок 4 – Виды интервью [6]

К нестандартным методам подбора и оценки кандидатов можно отнести:

1) *brainteaser-интервью*, при использовании которого кандидату задаются различные каверзные вопросы, цель которых – оценить способность человека к нестандартному мышлению;

2) *оценка кандидата с помощью физиогномики*, когда специалист-психолог на основе черт лица человека определяет его характер, темперамент;

3) *графологию* – известный, но редко используемый метод оценки. На основе почерка человека определяются психологические особенности человека. Стоит заметить, что одного текста для оценки недостаточно. Желательно иметь несколько примеров рукописного текста, написанного в спокойной обстановке, потому что почерк человека зависит от настроения человека и может изменяться.

Конечно, эти методы спорны, но в комплексе с классическими могут давать интересные результаты. Целесообразность использования тех или иных методов отбора определяется специалистами, отвечающими за поиск и отбор новых работников. Этот выбор в значительной степени зависит от должностного уровня работников, отбираемых на имеющиеся вакансии. В таблице 2 представлены данные масштабных исследований в отношении частоты использования разных оценочных процедур в зависимости от уровня отбираемых работников.

Таблица 2 – Использование различных методов для отбора кандидатов разного уровня [3]

Методы оценки	Рабочие (%)	Специалисты (%)	Линейные руководители (%)	Среднее звено руководства (%)	Высшее руководство (%)
Интервью	87	96	93	93	93
Тесты знаний	34	16	8	7	5
Тесты способностей	46	21	11	8	6
Рабочие испытания (выполнение пробных заданий)	24	10	4	2	1
Оценка навыков командной работы	4	5	6	4	6
Стандартизованные личностные опросники	5	8	9	14	13
Центры оценки	5	2	6	7	9
Стандартная форма «Сведения о кандидате»	80	81	78	71	61
Резюме	20	34	33	36	40
Рекомендации / проверка информации	70	83	79	80	73
Аттестация (для принятия решений о продвижении)	70	80	84	81	79

В целях принятия качественного решения относительно найма наиболее подходящего сотрудника рекомендуется использовать различные этапы отбора персонала (рисунок 5).



Рисунок 5 – Этапы отбора персонала [5]

Одним из основных методов поиска кандидатов является «скрининг» резюме, который подразумевает анализ резюме по заданным параметрам (опыт работы, образование, ключевые знания, умения и навыки).

Резюме (от франц. *resume* – излагать вкратце) – документ, содержащий краткие биографические сведения, характеризующие уровень образования, профессиональные навыки и опыт работы претендента на вакантное место. Резюме это самохарактеристика (*CV, curriculum vitae* – жизнеописание), одно из самых эффективных средств саморекламы, самомаркетинга на рынке труда.

Существует три основных типа резюме:

- *хронологическое* – информация представляется в обратном хронологическом порядке (т. е. начиная с последнего места работы);
- *функциональное* – информация подается по «тематическим группам», имеющим непосредственное отношение к работе, которую вы хотите получить;
- *комбинированное* – симбиоз первых двух.

Резюме также может быть структурированным или неструктурированным, т. е. составленным в свободном стиле или по определенной форме, предложенной организацией. Четких требований и правил к оформлению резюме не предъявляют, но есть общепринятые рекомендации, которым нужно следовать:

1) *краткость* – объем текста должен быть равен одной странице формата А4, должны отсутствовать лишние слова, непонятные сокращения и термины;

2) *уместность* – сообщайте только то, что имеет отношение к данной работе, избегайте ненужных деталей и подробностей;

3) *правдивость* – представляйте только ту информацию, которую вы можете полностью подтвердить;

4) *уникальность* – пишите о том, что характеризует именно вас и отличает вас от большинства других кандидатов;

5) *хороший стиль изложения* – пользуйтесь точными формулировками, избегайте жаргона;

6) *грамотность* – грамматические ошибки недопустимы;

7) *приятное оформление* – используйте только белую бумагу хорошего качества, четкий шрифт, текст печатайте на качественном принтере.

Специалисты, работающие на рынке труда, считают наиболее универсальной следующую структуру резюме:

1. **ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ** – фамилия, имя, отчество, дата и место рождения, гражданство, семейное положение, домашний адрес.

2. **ЦЕЛЬ ОБРАЩЕНИЯ** – на какую работу, в какой должности и на какие условия претендует кандидат с дальнейшим обоснованием своих претензий.

3. **ОБРАЗОВАНИЕ** – в обратном хронологическом порядке указывается год окончания последнего учебного заведения, его название, специальность, квалификация, год окончания предпоследнего учебного заведения, его название, специальность, квалификация и т. д. Можно указать наличие наград и званий.

4. ОПЫТ РАБОТЫ – в обратном хронологическом порядке указываются годы работы на последнем месте работы, занимаемая должность и краткая характеристика содержания работы; годы работы на предпоследнем месте работы, занимаемая должность и краткая характеристика содержания работы и т. д. Помимо этого, можно указать круг интересов, дипломы и сертификаты.

5. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ – данные о дополнительных знаниях и навыках, имеющих отношение к данной работе, важных фактах биографии и личных качествах:

- владение иностранными языками (свободно, в совершенстве, читаю и перевожу со словарем);
- владение навыками работы на персональном компьютере (с указанием конкретных пакетов прикладных программ);
- наличие водительского удостоверения и опыт вождения;
- членство в профессиональных объединениях или партиях, сведения об общественной деятельности;
- сведения о воинской службе и воинских званиях;
- серьезные увлечения на досуге, имеющие отношения к данной работе, и достигнутые успехи;
- указание готовности к сверхурочной работе, длительным и дальним командировкам, смене места жительства;
- сведения о рекомендациях (рекомендация – письменный или устный благоприятный отзыв, совет);
- личные характеристики;
- размер предполагаемой заработной платы (но не забывайте о чувстве меры – завышенная или чересчур скромная цифра произведет о вас неблагоприятное впечатление).

Для того чтобы скрининг резюме был эффективным, лучше использовать следующую методологию [4]:

1. *Анализ цели резюме* – данная информация позволяет составить первоначальное впечатление о соискателе, определить, действительно ли он заинтересован в работе на должности, которую вы предлагаете.

2. *Изучение опыта работы* – отбор резюме по этому критерию позволяет создать психологический портрет кандидата: частая смена работы свидетельствует о низкой компетентности кандидата, его неспособности работать в коллективе и т. д.

3. *Изучение сведений об образовании* – уровень образования не всегда указывает на профессиональные навыки кандидата, но особого внимания заслуживают кандидаты, которые регулярно работают над повышением своих навыков и регулярно посещают семинары, конференции, принимают участие в курсах повышения квалификации (по профилю своей профессиональной деятельности). Это свидетельствует о высокой мотивации соискателей.

4. *Изучение информации об указанных знаниях, умениях и навыках* – на этом этапе важно обратить внимание на стиль изложения информации в резюме, наличие профессиональной терминологии.

5. *Изучение личных данных* – информация не может выступать решающей, но является важной, когда проводится отбор кандидатов по резюме на определенные вакансии.

6. *Проверка профиля в социальных сетях* позволит получить более полную информацию о кандидате, его интересах.

7. *Заключение* – следует обратить внимание на общий стиль написания, логичность в изложении информации, грамотность и вежливость кандидата.

Оценка качества набранных работников K_n рассчитывается следующим образом:

$$K_n = \frac{(P_k + P_p + O_p)}{Ч},$$

где P_k – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками, %;

P_p – новые работники, продвинувшиеся по службе в течение одного года, %;

O_p – новые работники, оставшиеся работать по прошествии одного года, %;

$Ч$ – общее число показателей, учтенных при расчете.

2. Индивидуальные задания

1. Подберите подходящую для себя вакансию из нижеперечисленного списка и составьте резюме как кандидата на получение должности. Объясните важность указанных сведений и формы их изложения именно для данной вакансии:

а) специалист по работе с клиентами; программист-бизнес-аналитик; тестировщик; системный администратор; архитектор ПО (*Software Architect*); менеджер по продажам (*Sales Managers*); рекрутер (*HR*);

б) главный агроном; главный врач; главная медицинская сестра; декан факультета; профессор кафедры инженерной психологии и эргономики; преподаватель математики; ведущий программист (*Senior developer*); менеджер проекта (*Project Manager*); руководитель команды (*Team Lead*); инженер по контрольно-измерительным приборам и средствам автоматизации; инженер по эксплуатации оборудования газовых объектов; менеджер по персоналу;

в) зоотехник по пчеловодству; педагог дополнительного образования; разработчик ПО уровня *Junior*; программист (*Developer* или *Middle dev*);

г) генеральный директор фармацевтической компании; директор предприятия; начальник отдела развития персонала; заместитель генерального директора по качеству.

2. Проанализируйте ошибки, допущенные при составлении резюме с целью получения должности инженера по качеству:

а) «Моя трудоспособность и умение сосредоточиться находятся на высочайшем уровне, а моя способность выполнять проекты в срок просто не поддается описанию»;

б) «Образование: курсы свободных искусств, курсы по компьютерной технике, курсы по бухгалтерскому учету»;

в) «Изучал немецкий язык в течение двух лет, но многие слова для бизнеса не годятся»;

г) «Умею быстро находить и исправлять ошибки»;

д) «Не относитесь слишком серьезно к заявлениям моих предыдущих работодателей – все они неблагодарные мошенники»;

е) «Моя цель – стать метеорологом. Но поскольку у меня пока нет соответствующего образования, я хотел бы получить место в вашей компании»;

ж) «Я проявляю медлительность – особенно, когда предстоит неприятная работа».

3. Составьте план подготовки и проведения собеседования со стороны нанимателя и нанимаемого. Проанализируйте и оцените эффективность процесса отбора кандидатов на вакантную должность.

4. Подготовьте презентацию на тему: «Роль системы образования в формировании человеческих ресурсов».

5. Используя инструкцию к тесту «Почерк и характер» (приложение В), определите по почерку характер своего друга (подруги) и сопоставьте его со своим личным мнением о характере.

3. Вопросы для самоконтроля

1. Какова роль должностных инструкций в подборе и отборе персонала?

2. Сравните подходы к обоснованию потребности в персонале.

3. Опишите достоинства и недостатки подбора персонала с помощью рекрутинговых компаний.

4. Как вы относитесь к приему или запрету в приеме на работу родственников и знакомых?

5. Проанализируйте возможности информационных технологий как новых методов набора персонала.

6. Какие методы оценки кандидатов называют бесконтактными? Дайте краткую характеристику технологии анализа основных заявительных документов.

7. Какие качества кандидатов можно оценить с помощью метода *Assessment Center*? Почему в реальном отборе используют симбиоз *Assessment Center*, назовите основные из них и дайте свои комментарии.

8. Как оценить эффективность найма?

Литература

[1] Серов, В. Энциклопедический словарь крылатых слов и выражений / В. Серов. – М. : Изд-во «Локид-Пресс», 2003.

[2] Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие. Стандарт третьего поколения / В. В. Кафидов. – СПб. : Питер, 2013.

[3] Morgan, R. B. Staffing the new workplace: selecting and promoting for quality improvement / R. B. Morgan, J. E. Smith. – ASQC Quality Press, 1996.

[4] Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для бакалавров и магистров / М. Н. Дудин [и др.] – М. : Изд-во «Элит», 2016.

[5] Канева, Ю. О. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Ю. О. Канева. – Сыктывкар : Изд-во «РОО Крэус», 2012.

[4] Как отбирать кандидатов на собеседование по резюме [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа : <https://hr-security.ua/kak-otbirat-kandidatov-na-sobesedovanie-po-rezюме>.

[5] Отбор кадров: сущность процесса, методы отбора [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа : <https://studbooks.net>.

[6] Никишина, А. Л. Управление человеческими ресурсами : сборник учебно-методических материалов для студентов специальности 080505 «Управление персоналом» всех форм обучения / А. Л. Никишина. – Тольятти : ТГУ, 2010.

Тема №3

АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ

Вы будете изучать:

- цели процесса адаптации сотрудников. Методы профессиональной адаптации;
- конструктивные и неконструктивные действия при работе с новыми сотрудниками;
- психологические факторы положения нового сотрудника. Анализ работы новых сотрудников. Стратегии компенсации недостатков новых сотрудников.

1. Краткие теоретические сведения

Важную роль в формировании карьеры нового сотрудника в организации играет период приспособления работника к новому рабочему месту, трудовому коллективу, организации в целом.

Ошибки, связанные с адаптацией сотрудника на новом месте работы, можно условно разделить на два вида: поведенческие и функциональные.

Поведенческие зависят от самого человека, его воспитания и культуры. К ним относят завышенные ожидания и притязания; нежелание понимать и принимать корпоративную культуру компании; неумение ждать; склонность делать преждевременные выводы; безынициативность и нежелание брать на себя ответственность и т. д.

Функциональные ошибки связаны с профессиональными качествами нового сотрудника, но нередко они совершаются по вине организации. К функциональным ошибкам относят формализм или поспешность адаптационных программ; недооценку роли и значения адаптации для развития персонала организации; невнимание к новым сотрудникам, особенно к их психологической адаптации к новому трудовому коллективу; перекладывание задач адаптации на линейных руководителей, загруженных текущей производственной деятельностью.

Адаптация (от лат. *adapto* – приспособляю) – процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды [1]. Классификация видов адаптации приведена на рисунке 6.

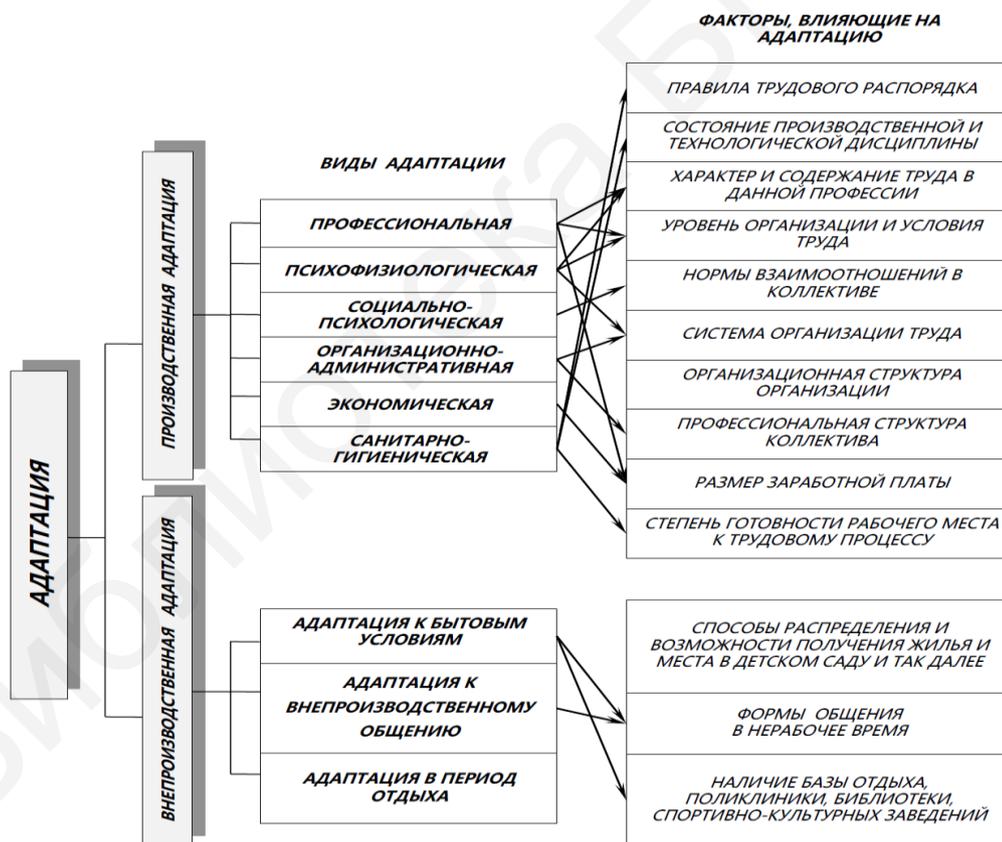


Рисунок 6 – Классификация адаптации [5]

Различают также *первичную производственную адаптацию*, когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии, и *вторичную* – при последующих сменах работы [1].

К процессу адаптации новых сотрудников необходимо привлекать как представителей подразделения, ответственного за организацию работы с персоналом, так и непосредственного руководителя новичка, а также лиц, способствующих более быстрому вхождению сотрудника в должность (наставник, бадди, коуч и т. п.).

Наставничество нацелено на получение новым сотрудником знаний, умений и навыков, необходимых ему в дальнейшей работе. Наставник передает подопечному свой опыт советом, личным примером или другими способами. Наставником может выступать опытный сотрудник, имеющий хорошие показатели в работе и проявляющий организаторские и управленческие способности. Обычно из наставников в дальнейшем формируется кадровый резерв на позиции управленцев.

Коучинг в отличие от наставничества направлен не на непосредственное обучение, а на максимальное раскрытие потенциала нового сотрудника и полной его отдачи в работе. Коучинг базируется на признании того, что каждый человек обладает гораздо большими способностями, чем он обычно проявляет. Истоки коучинга лежат в спортивном тренерстве, позитивной, когнитивной и организационной психологии, в представлениях об осознанной жизни и возможностях постоянного и целенаправленного развития человека.

Наставничество и коучинг различаются, но при этом не исключают друг друга, а дополняют.

Для лучшего проведения адаптационных мероприятий необходимо разработать программу адаптации, которая позволяет сократить время для достижения новым сотрудником установленных стандартов работы, снизить текучесть кадров, уменьшить чувство тревожности и неуверенности у нового сотрудника. Пример программы адаптации новичка приведен в таблице 3.

Программа адаптации бывает:

- *общая* – касается в целом всей компании;
- *специальная (специализированная)* – охватывает круг вопросов, связанных с отдельным подразделением или рабочим местом.

Методы и инструменты адаптации персонала:

1. Наставничество – опытный сотрудник помогает новичку влиться в коллектив, вводит в курс текущих мероприятий, консультирует на начальных этапах работы.

2. Беседа – руководитель, менеджер по персоналу и другие специалисты при необходимости проводят с новым сотрудником личную беседу, отвечают на возникшие вопросы.

3. Ознакомительная экскурсия – новому сотруднику показывают территорию предприятия, его структурные подразделения, знакомят с сотрудниками, кратко рассказывают историю компании, ее корпоративную культуру.

4. Анкетирование – после завершения адаптационного периода и испытательного срока новичку дают заполнить анкету, что позволяет получить обратную связь и усовершенствовать систему адаптации в будущем.

5. Тренинги и семинары – необходимы для развития у специалистов определенных навыков, например, ораторское искусство, развитие стрессоустойчивости, решение конфликтных ситуаций и др.

6. Прочие методы – к ним относят обучение персонала, тестирование, аттестацию, корпоративные мероприятия и пр. [2].

В процессе адаптации очень важна обратная связь. Одним из эффективных способов обратной связи могут быть круглые столы, коллективные обсуждения, результаты которых менеджер по персоналу анализирует и доводит до сведения руководителя подразделения. Далее составляется план мероприятий для устранения факторов, мешающих успешной адаптации. В результате делается вывод об успешности процесса адаптации по определенным показателям:

- работа для сотрудника стала привычной, т. е. не вызывает чувства напряжения, страха, неуверенности;
- получен необходимый объем знаний, умений и навыков, требующийся для работы в соответствующей должности;
- поведение сотрудника соответствует установленным требованиям;
- ярко выражено желание совершенствоваться в профессии, сотрудник связывает свое будущее с данной работой;
- успех в работе проецируется на ощущение жизненного успеха;
- установлены дружеские связи с некоторыми членами коллектива и ровные отношения с группой.

Таблица 3 – Пример программы адаптации новичка [3]

Этап адаптации / длительность этапа	Содержание этапа
1	2
Общая ориентация / первый день работы, один день	<ul style="list-style-type: none">– оформление на работу, подписание необходимых документов;– представление и знакомство с сотрудниками компании;– представление рабочего места, знакомство с должностными обязанностями и технологией работы на своем месте, коммуникации с другими подразделениями компании;– знакомство с пакетом документов (история компании, организационная структура, матрица ответственности, основания для премирования/депремирования, показатели эффективности работы организации и подразделения и т. д.)

Продолжение таблицы 3

1	2
Вхождение в должность и подробное знакомство с должностными обязанностями / со второго дня работы до двух недель	<ul style="list-style-type: none"> – составление программы испытательного срока; – назначение наставника (непосредственный руководитель); – реализация программы испытательного срока; – налаживание взаимодействия с сотрудниками своего подразделения и другими структурными подразделениями компании
Оценка первоначальной адаптации (после окончания первой недели работы)	<ul style="list-style-type: none"> – оценка соответствия первого впечатления ожиданиям сотрудника и трудности вхождения в должность; – потребности в дополнительной информации; сложности при налаживании коммуникаций; – промежуточная оценка успешности адаптации и потенциала сотрудника (проводится непосредственным руководителем)
Полная адаптация и овладение требуемым уровнем компетенции / с третьей недели работы до трех месяцев	<p>Непосредственная реализация программы испытательного срока. На этом этапе должно произойти:</p> <ul style="list-style-type: none"> – налаживание постоянных рабочих контактов; – адаптация к сложившемуся стилю взаимоотношений в коллективе, режиму работы
Оценка адаптации (после окончания трех месяцев работы)	<p>При проведении оценки эффективности адаптационных мероприятий необходимо оценить:</p> <ul style="list-style-type: none"> – уровень овладения необходимыми знаниями и навыками и проявление профессионально важных качеств; – наличие социальных контактов и потенциала сотрудника; – степень принятия норм и ценностей организационной культуры

Эффективность работы структурного подразделения, ответственного за организацию работы с персоналом, рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_{\phi} = \frac{N_{\text{исп}}}{N_{\text{пр}}} \cdot 100\% ,$$

где \mathcal{E}_{ϕ} – закрепившиеся на предприятии по итогам прохождения испытательного срока сотрудники, %;

$N_{\text{исп}}$ – число сотрудников, успешно прошедших испытательный срок и закрепившихся на предприятии;

$N_{\text{пр}}$ – число сотрудников, принятых в организацию.

2. Индивидуальные задания

1. Проанализируйте представленную ниже ситуацию, выявите ошибки адаптации и предложите рекомендации по их преодолению [3].

Старожилы против новичков

В строительной компании из-за расширения объемов проектных работ возникла необходимость в дополнительной штатной единице. Начальник проектного отдела предложил своего кандидата. Несмотря на небольшой опыт работы, заработная плата была назначена ему выше, чем старым сотрудникам компании (на 0,7 %). Узнав об этом, двое «старожилов» были возмущены и обратились к директору с просьбой разрешить столь противоречивую ситуацию.

Каким образом руководство компании может разрешить сложившуюся ситуацию?

2. На одном из форумов профессионального сообщества специалистов, ответственных за организацию работы с персоналом, появилась тема с кричащим названием: «Помогите! Не знаю с чего начать!!!». Ниже приведена переписка в рамках данной темы [3].

АНГЕЛИНА. Руководитель дал задание внедрить систему наставничества, чтобы обучать работников (преимущественно менеджеров отдела продаж и мерчендайзеров). Как это сделать: приказ по предприятию о внедрении наставничества издать, а потом каждый раз приказы о назначении наставников делать и т. д.? Что-то мне в голову больше ничего не приходит! Помогите, поделитесь опытом, что делать-то?

ALEX_1980. Надо сначала разработать Положение о наставничестве, в котором прописать все нюансы.

Ольга_Н. На одном Положении систему не выстроишь. Может получиться так: Положение есть, а наставничества нет!

ALEX_1980. Вот и пропишите все организационные моменты в Положении! Нечего мудрить! Есть документ – будет системная работа!

Ольга_Н. С какой стати, вдруг, после утверждения Положения в организации начнет функционировать наставничество? По маговению волшебной палочки? А наставников кто будет готовить и мотивировать? Кто будет оценивать эффективность их работы и по каким показателям? С какой целью вы вообще решили внедрить наставничество? Какие требования к компетенции наставников вы будете предъявлять и т. п.?

ALEX_1980. Ольга_Н, Вы все усложняете!

АНГЕЛИНА. Коллеги, через неделю шеф ждет моих предложений, а я до сих пор не знаю что делать!

Сформулируйте конкретные пошаговые рекомендации по формированию и внедрению системы наставничества в организации; разработайте систему мероприятий, позволяющих новичку быстрее адаптироваться в организации.

3. Представьте себе, что вы – психолог-консультант в вузе. Вам поручили провести конкурс на лучшую адаптационную программу по теме «Адаптация первокурсников к учебному процессу в вузе». Необходимо разработать программу адаптации выпускников средних школ, гимназий и колледжей к учебному процессу в высших учебных заведениях.

3. Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте положительные и отрицательные последствия адаптации сотрудников.
2. Каково содержание основных стадий процесса адаптации?
3. Какие факторы определяют успех адаптации новых работников?
4. Что включает в себя управление процессом адаптации?
5. Дайте характеристику основным направлениям программы адаптации.
6. Существует ли специфика адаптации различных категорий работников?

Литература

[1] Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие. Стандарт третьего поколения / В. В. Кафидов. – СПб. : Питер, 2013.

[2] Адаптация персонала: на заметку HR-менеджерам [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа : <https://www.kp.ru/guide/adaptatsija-personala.html>.

[3] Канева, Ю. О. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Ю. О. Канева. – Сыктывкар : Изд-во «РОО Крээус», 2012.

[4] Адаптация персонала. Понятие и виды адаптации персонала [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа : <https://www.intuit.ru>.

[5] Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2015.

Тема №4

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Вы будете изучать:

- теории мотивации персонала, характеристики мотивации;
- неудовлетворенность работника как следствие неэффективного менеджмента;
- материальное и нематериальное стимулирование работника.

1. Краткие теоретические сведения

Для того чтобы подключить человека к решению той или иной задачи, надо суметь найти ту мотивацию, которая побудила бы его к действию, и только при соответствующих мотивациях можно вдохновить людей на решение сложных и сверхсложных задач (рисунок 7).



Рисунок 7 – Модель мотивации персонала

Мотивация (от лат. *movere* – побуждение к действию) – способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Потребности – осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять, об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию, потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждение – то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

Теории мотивации можно разделить на содержательные и процессуальные. Основы современных концепций содержательных теорий мотивации рассмотрены в работах Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда, Фредерика Герцберга, Клейтона Альдерфера и др.

Содержательные теории:

1. *Теория иерархии потребностей* (А. Маслоу).

Все потребности А. Маслоу делит на пять уровней и располагает их в форме пирамиды (рисунок 8): физиология, безопасность и защищенность, любовь и принадлежность, уважение и признание, самоактуализация. По данной теории неудовлетворенные потребности побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные – перестают мотивировать и их место занимают неудовлетворенные потребности.

Вывод: прежде чем будут удовлетворены потребности более высокого уровня, должны быть удовлетворены потребности нижних уровней. Потребность в самоактуализации не может быть удовлетворена никогда.

Рекомендации:

а) руководитель должен наблюдать за сотрудниками и стараться определить их активные потребности;

б) необходимо использовать систему мотивации в соответствии с изменениями в потребностях.



Рисунок 8 – Иерархическая система потребностей по А. Маслоу [2]

2. Теория приобретенных потребностей (Д. МакКлелланд).

Согласно этой теории во внимание принимают только потребности высшего уровня – потребности в успехе, власти, к причастности (рисунок 9). Потребности в достижениях проявляются в стремлении человека действовать самостоятельно. Потребность во власти выражается в желании влиять на других и отвечать за них. Потребность в принадлежности выражается в желании иметь дружеские отношения с другими людьми.

Вывод: основой поведения людей являются потребности высших уровней, т. е. потребности в успехе, власти, к причастности.

Рекомендации:

а) работникам с потребностью в успехе необходимо ставить сложные задачи и делегировать достаточно полномочий;

б) работников с потребностью во власти необходимо готовить на руководящие должности не ниже среднего звена;

в) сотрудникам с потребностью к причастности необходимо создавать условия для неформальной коммуникации.



Рисунок 9 – Теория приобретенных потребностей [2]

3. Теория двух факторов (Ф. Герцберг).

Согласно данной теории (рисунок 10) факторы, которые влияют на трудовое поведение людей, можно разделить на две группы:

- способствующие удовлетворению другого;
- препятствующие удовлетворению другого.

В первую группу включаются факторы, связанные с содержанием работы, т. е. внутренние факторы (*мотиваторы*) – признание заслуг человека, достижение успеха, служебное продвижение, ответственность, интерес к работе и возможности для профессионального роста. В соответствии с данной теорией наличие любого из этих факторов или их всех мотивирует работников на повышение эффективности, т. к. повышается удовлетворенность трудом. Если они отсутствуют, то это не вызывает неудовлетворенность работой.

Во вторую группу факторов входят факторы, связанные с условиями работы, это внешние факторы (*гигиенические факторы*) – заработная плата, безопасность труда, условия труда на рабочем месте, распорядок и режим работы, отношения с коллегами, подчиненными, гарантия занятости. Отсутствие этих факторов вызывает у работников неудовлетворенность своей деятельностью и мотивация снижается. В то же время наличие этих факторов не вызывает роста удовлетворенности трудом и мотивация не усиливается. Они помогают сохранить психологическое состояние работника.

Выводы:

а) отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом, наличие этих факторов воспринимается как естественная и не оказывает мотивационного воздействия;

б) мотиваторы в недостаточном виде не вызывают неудовлетворенности и мотивация не снижается.

Рекомендации:

а) необходимо обеспечить наличие в организации двух групп факторов одновременно;

б) мотиваторы не следует использовать, пока не удовлетворятся гигиенические потребности.

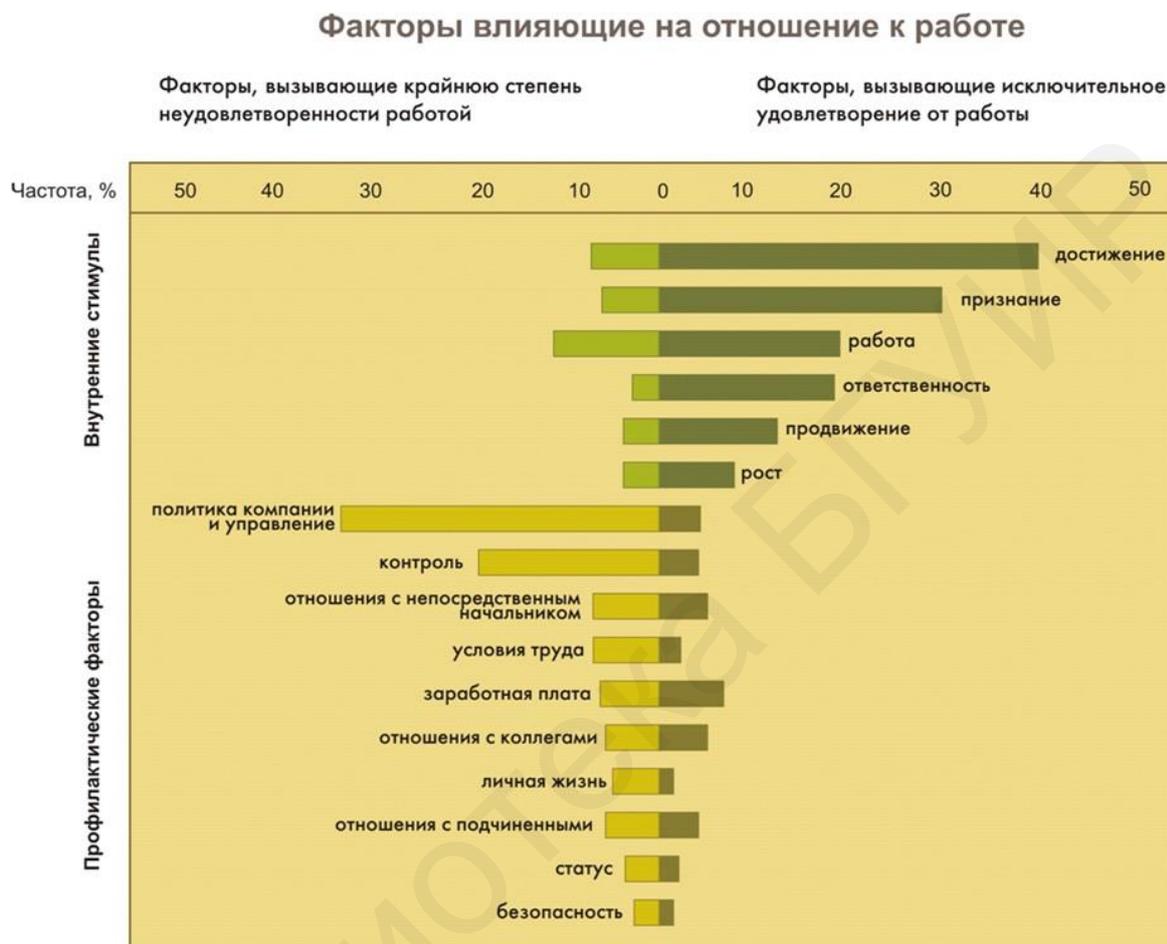


Рисунок 10 – Мотивация по Ф. Герцбергу [2]

4. Теория человеческих потребностей существования (С), взаимосвязей (В) и роста (Р) (ERG) (К. Альдерфер).

В соответствии с данной теорией иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность, и этот процесс определяет наличие обратного движения сверху вниз. Процесс движения вверх по уровням потребностей называется удовлетворением потребностей, а процесс движения вниз – фрустрацией, т. е. поражением в стремлении удовлетворить потребность (рисунок 11).



E (existence) – потребности существования;
R (relatedness) – потребности причастности (связи);
G (growth) – потребности личного роста

Рисунок 11 – Теория человеческих потребностей существования, взаимосвязей и роста

Процессуальные теории:

1. *Теория ожиданий* (В. Врум).

Мотивация – процесс управления выбором, определяется тремя видами ожидания (рисунок 12).



Рисунок 12 – Теория ожиданий В. Врума

Вывод: работники сопоставляют цели организации и индивидуальные задания со своими потребностями и определяют их личную привлекательность, а также оценивают средства и вероятность достижения этих целей.

Рекомендации:

а) руководители должны сопоставлять предложенное вознаграждение с потребностями сотрудников и приводить их в соответствие;

б) устанавливать твердое соотношение между результатами труда и вознаграждением только за эффективную работу.

2. Теория равенства (справедливости) (С. Адамс).

По данной теории взаимодействие между работодателем и работником осуществляется в виде экономического обмена. Работник вносит свой вклад, опыт, образование (вход в систему взаимодействия). Выход осуществляет работодатель в виде оплаты труда, удовлетворенности трудом, безопасности труда. Каждый работник стремится к равновесию между входом и выходом, к равновесию между затратами труда и вознаграждением и оценивает степень справедливости (рисунок 13).

Основным звеном процесса мотивации является стимул – те или иные блага (предметы, ценности), способные удовлетворить потребность при осуществлении определенных действий.

Стимулирование – процесс использования различных стимулов в процессе мотивирования людей. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Мотив – это стремление работника получить определенное благо, а стимул – это сами блага. Стимулирование труда предполагает создание условий (механизма), при которых поощряется активная трудовая деятельность, дающая определенные результаты. Цель стимулирования – побудить человека работать лучше [1].

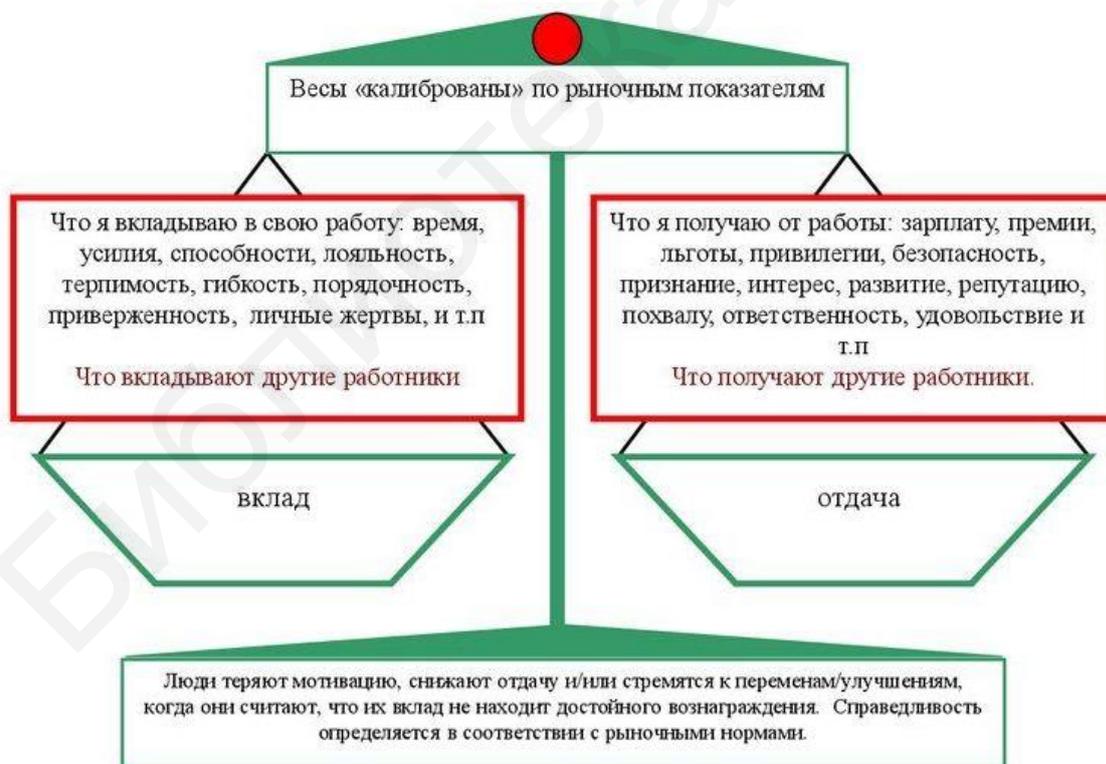


Рисунок 13 – Теория равенства (справедливости) С. Адамса

Вывод: любой работник независимо от занимаемой им должности рассчитывает на соответствие затраченных усилий и полученного вознаграждения.

Рекомендация: для того чтобы мотивация сотрудников росла, руководитель любого уровня должен четко понимать, что именно они хотят получить от работы и что является справедливым для каждого из них.

3. Теория приобретенных потребностей (модель Портера – Лоулера).

Модель показывает взаимодействие процессов мотивации, усилий, затрат, способностей, результатов, вознаграждения и удовлетворения (рисунок 14).

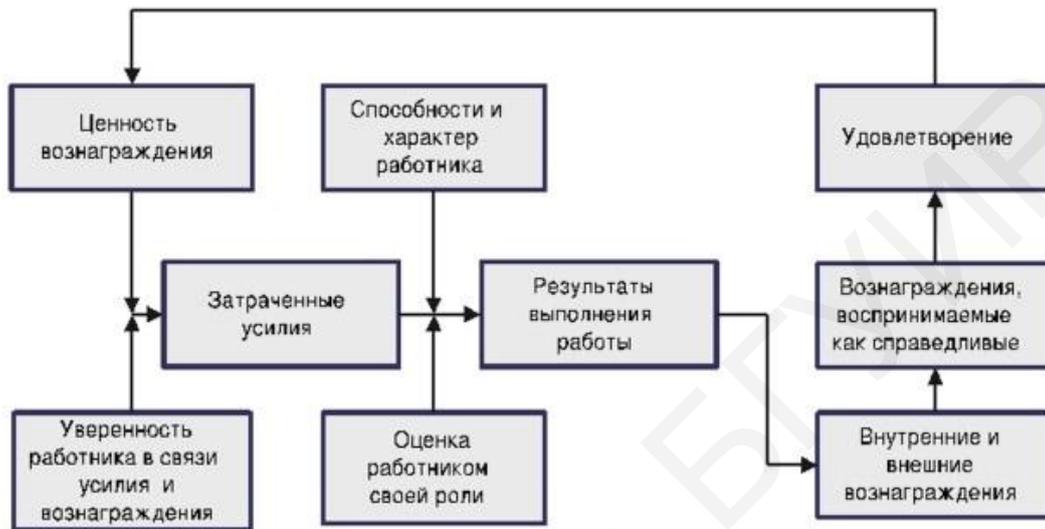


Рисунок 14 – Теория приобретенных потребностей (модель Портера – Лоулера)

Вывод: результативный труд ведет к удовлетворению.

Рекомендация: руководители должны следить за тем, чтобы в зависимости от производительности вознаграждение отличалось. Это даст сотрудникам понять, что если они будут работать более продуктивно, то будут получать больше привилегий и поощрений. С увеличением усилий вознаграждение также должно увеличиваться, в ином случае сотрудники не будут заинтересованы в более продуктивной работе, что уменьшит производительность компании.

Выделяют два типа стимулов:

– *негативный* – взыскания (воздействие на работника, влекущее неблагоприятные последствия);

– *позитивный* – поощрение (благоприятные последствия).

Классификация видов стимулирования приведена на рисунке 15.

Вознаграждение – все то, что человек считает ценным для себя. Различают два вида вознаграждения:

1) *внутреннее* – дает сама работа: чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемых работ, самоуважение. Обеспечивается на предприятии созданием соответствующих условий работы и точной постановкой задач;

2) *внешнее* – дается организацией.

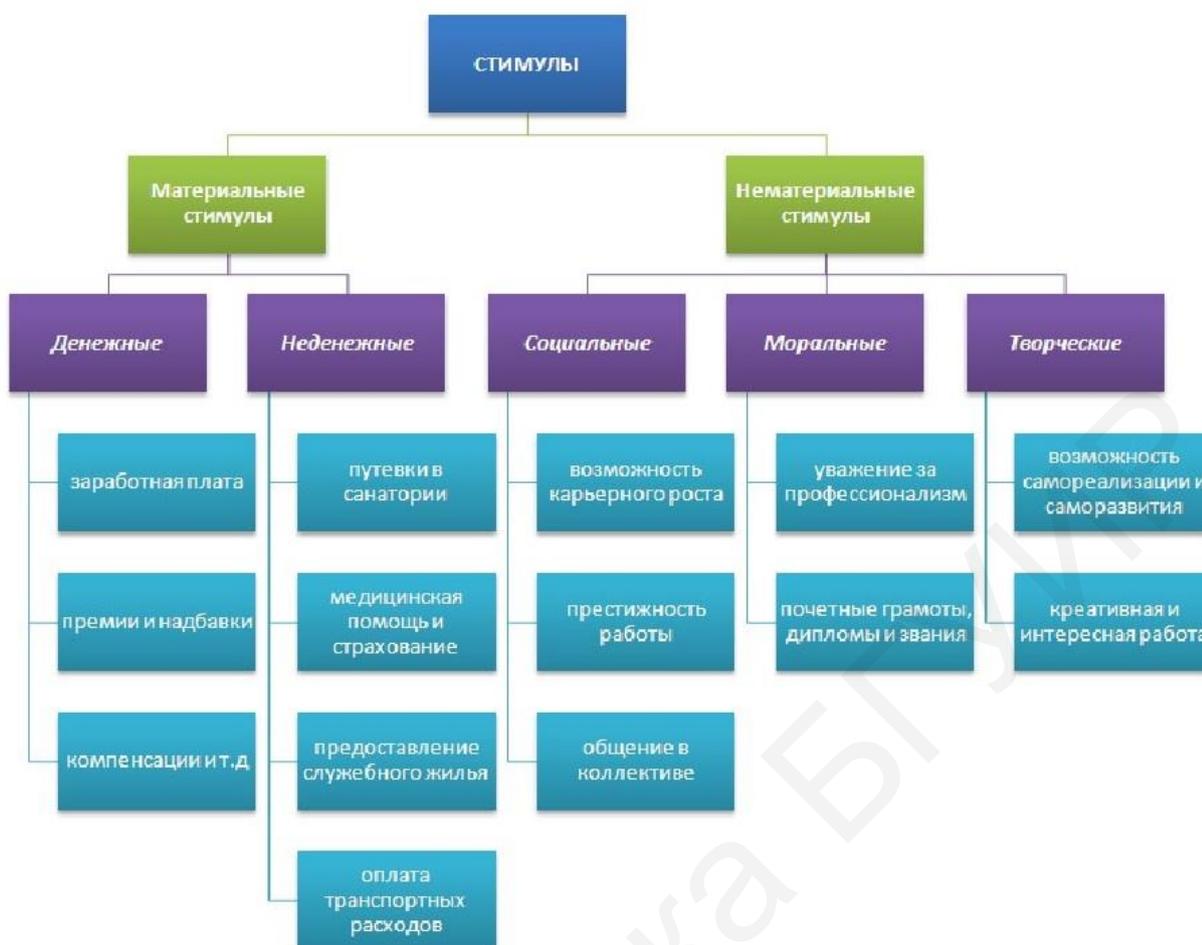


Рисунок 15 – Классификация видов стимулирования

2. Индивидуальные задания

1. Как соотносятся понятия «мотив» и «стимул»? Аргументируйте свои высказывания письменно.

2. Проанализируйте с разных точек зрения следующие два высказывания:

а) «Я убежден, что жизнь любого человека должна быть наполнена постоянными и неожиданными стимулами, которые будут побуждать его держаться каждый раз на самом высоком уровне» – Вашингтон Букер Тальяферро (1858–1915), идеолог негритянской буржуазии в США;

б) «Он был уверен, что ХХХХ и ХХХХ не подведут. Деньги и вера всегда были сильной мотивацией» – Дэн Браун, «Код да Винчи».

3. Прочитайте следующую притчу и подумайте, какая мотивация у этих людей.

На стройке работали три человека. Занимались все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, то ответы оказались разными.

Один сказал: «Я кладу кирпичи».

Другой: «Я зарабатываю себе и своей семье на жизнь».

А третий ответил: «Я строю храм, который простоит века».

4. Отметьте в приложении Г «Мотивация персонала» неверные высказывания.
5. Определите свою степень мотивации к успеху, для этого ответьте на вопросы теста «Определение степени мотивации личности к успеху» (приложение Д).

3. Вопросы для самоконтроля

1. Что такое мотивация персонала? Приведите аргументы, подтверждающие значимость этого направления кадровой работы.
2. Какие виды потребностей вы знаете?
3. Дайте характеристику основным методам мотивации персонала.
4. Какова цель исследования уровня удовлетворенности работников трудом в организации? Какая существует связь между удовлетворенностью трудом и производительностью?
5. Что такое стимулирование труда? Какие виды стимулирования труда вам известны?
6. Охарактеризуйте различия между понятиями «мотив труда» и «стимул труда».

Литература

[1] Мещерякова, Е. В. Управление персоналом : тексты лекций для студентов специальностей 1-26 02 02 «Менеджмент», 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» / Е. В. Мещерякова, Н. А. Лукашук. – Минск : БГТУ, 2014.

[2] Содержательные и процессуальные теории мотивации и их применение в практике управления [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа : <http://humeur.ru/page/soderzhatelnye-i-processualnye-teorii-motivacii-i-ih-primeneniye-v-praktike-upravlenija>.

[3] Пугачёв, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учебник для студ. вузов / В. П. Пугачёв. – М. : Аспект-Пресс, 2003. – Тема 22.

Тема №5

СИСТЕМЫ КОМПЕНСАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Вы будете изучать:

- виды компенсаций и их назначение;
- заработную плату, ее функции и уровни;
- типы опосредованных стимулов и дополнительных льгот.

1. Краткие теоретические сведения

Компенсация – материальное и нематериальное вознаграждение, получаемое сотрудником в качестве возмещения за предоставление организации своего времени, здоровья и результатов работы.

Можно разделить все возможные инструменты компенсации на две большие группы: материальные (монетарные) и нематериальные (немонетарные) компенсаторы.

К материальным относят вознаграждение, получаемое работником. Различают постоянную (оклад, выплачиваемый сотруднику) и переменную часть вознаграждения. Оклад устанавливается успешному кандидату при приеме на работу. Переменная часть зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности и конкретно воплощается в системе гибкой оплаты труда. Выделяют несколько возможных вариантов:

1. *Комиссионные* – самая простая и одновременно самая старая мотивационная схема, пик популярности которой остался в прошлом. Суть этой схемы в том, что сотрудник получает определенный процент от стоимости товара, приобретенного клиентом. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника.

2. *Денежные выплаты за выполнение поставленных целей* – это наиболее распространенный тип мотивационных планов. Такие выплаты (премии) в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям, среди которых могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами и др.

3. *Специальные индивидуальные вознаграждения* в качестве признания ценности того или иного работника:

- специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение определенными навыками;
- премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании;
- премии «звездам» компании.

Под нематериальной, нефинансовой компенсацией персонала подразумевают все методы, которые не касаются непосредственно оплаты труда и используются компанией для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности фирме. К вариантам построения системы нематериальной мотивации относят:

- *льготы, связанные с графиком работы*, например, меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника, либо предоставление сотруднику гибкого графика работы;

- *подарки*, которые организация делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для компании, семейные подарки. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые «послабления» сотрудникам. Это, в первую очередь, оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции компании;

- *корпоративные мероприятия*, не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи, загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией. К этой же категории можно отнести оплачиваемые централизованные обеды;

- *вознаграждения-признательности* – для многих сотрудников данная категория немонетарных мотиваторов является самой значимой. Это элементарные комплименты сотрудникам за их работу, фотографии лучших сотрудников на «досках почета», упоминание о достижениях в корпоративных изданиях компании;

- *вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника*, – повышение в должности, обучение сотрудника за счет фирмы, приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора, предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте;

- *стимулирование персонала*, связанное с изменением рабочего места. Этот блок включает меры, ведущие к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики, а также, например, предоставление сотруднику служебного телефона, автомобиля и другое в соответствии с его статусом.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы компенсации и стимулирования:

1. **Объективность** – размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда.

2. **Предсказуемость** – работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда.

3. **Адекватность** – вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации.

4. **Своевременность** – вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения).

5. **Значимость** – вознаграждение должно быть значимым для сотрудника.

6. **Справедливость** – правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Компенсационный пакет документально представляет собой ряд положений об оплате труда и премировании (материальном стимулировании), а также

перечень льгот для сотрудников компании, разрабатываемый организацией самостоятельно на основе ее социально-экономического положения. Основное значение системы компенсаций заключается в том, чтобы стимулировать эффективное производственное поведение сотрудников, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работника со стратегическими целями организации. Это определяет цели системы компенсации [2]:

1) привлечение персонала в организацию – система компенсаций должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации;

2) сохранение (стабилизация) сотрудников в организации – в случае когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее;

3) стимулирование производительного поведения – вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы организации;

4) контроль за издержками на работников – продуманная система компенсации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на оплату труда сотрудников, обеспечивая при этом их стабильность;

5) административная эффективность и простота – система компенсации должна быть, с одной стороны, хорошо понятна каждому сотруднику организации, с другой стороны, не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для ее нормального функционирования;

б) соответствие требованиям законодательства.

Заработная плата – часть фонда потребления материальных благ и услуг, поступающая работникам в соответствии с количеством, качеством и результативностью труда как индивидуальной (самого работника), так и коллективной.

Основная цель заработной платы – обеспечить достойный источник существования работника и членов его семьи, привлечь персонал для работы в организации, сохранить его, мотивировать работать качественно и интенсивно.

Основные функции заработной платы:

1. *Воспроизводительная* – состоит в определении такого абсолютного размера заработной платы, который позволит осуществить нормальные условия жизнедеятельности работника, а также их улучшение (оплата за квартиру, пищу, одежду, предметы первой необходимости, возможность отдыха для восстановления сил, необходимых для работы, возможность растить и воспитывать детей).

2. *Стимулирующая* – необходима для побуждения работника к трудовой активности, максимальной отдаче, повышению эффективности труда. Этой цели служит установление размера заработков в зависимости от достигнутых каждым сотрудниками результатов труда.

Работник должен быть заинтересован в повышении своей квалификации для получения большего заработка, т. к. более высокая квалификация выше оплачивается. Предприятия же заинтересованы в более высококвалифицированных

кадрах для повышения производительности труда, улучшения качества продукции. Реализация стимулирующей функции осуществляется руководством через конкретные системы оплаты труда, основанные на оценке результатов труда и связи размера фонда оплаты труда с эффективностью деятельности предприятия.

3. *Учетно-производственная* – определяет меру участия труда работника (через заработную плату) в образовании цены товара (продукции, услуги), его долю в совокупных издержках производства и в издержках на рабочую силу.

4. *Регулирующая* – позволяет регулировать рынок труда и прибыльность фирмы. При прочих равных условиях работник наймется на работу в то предприятие, где больше платят, но предприятию невыгодно платить слишком много, иначе его рентабельность снижается. Предприятия нанимают работников, а работники предлагают свой труд на рынке труда [2].

2. Индивидуальные задания

1. Вы стали вице-президентом компании по работе с персоналом. Предложите решение следующей проблемы и дайте рекомендации по изменению политики компании, чтобы избежать конфликтов.

Один из работников постоянно опаздывает на работу на полчаса-час. Он никогда не жалуется на то, что теряет половину или всю еженедельную премию. Когда он приходит на работу, то становится одним из самых добросовестных целеустремленных и продуктивных работников фирмы. Вы решаете выяснить причины его постоянных опозданий и обнаруживаете, что он вдовец с тремя маленькими детьми. Пока он утром оденет их и накормит, одного отвезет в школу, другого в детский сад, а самого маленького к дневной няне, он тратит столько времени, что не может успеть к восьми часам на работу.

А. Оставить все как есть. Дети – проблемы служащих, а не фирмы. И поскольку этот работник подчиняется правилам и не жалуется на потерю дополнительного вознаграждения, значит, все в порядке.

Б. Сказать ему, что, учитывая его положение, он может приходить на час позже, к 9 часам, не лишаясь дополнительного вознаграждения.

В. Сообщить об этой проблеме его непосредственному начальнику и предложить ему провести совещание о возможности введения гибкого графика работы в уже сформированных рабочих командах.

Г. Создать специальную команду, которая должна выяснить, сколько работников нуждаются в таком графике. Если наберется много таких сотрудников, необходимо решить, как можно использовать гибкий график в уже сформированных рабочих командах.

2. Подготовьте сравнительный анализ по системе льгот и поощрений на японских, американских и европейских предприятиях.

3. Ниже приведены вопросы, позволяющие получить информацию о мотиваторах сотрудника:

А. Что стимулирует людей к эффективной работе?

Б. Что нравится людям в работе?

В. Почему человек выбирает ту или иную профессию?

Г. Что может вынудить человека уволиться?

Дайте ответы на эти вопросы, составьте карту мотиваторов, интерпретируйте каждый из ответов и сделайте выводы (таблица 4) [4].

Таблица 4 – Анализ карты мотиваторов

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги, материальные стимулы, зарплата		
Оценка, похвала, вознаграждение		
Слава, почет и т. п.		
Карьерный рост, перспектива		

3. Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите основные принципы организации эффективной системы компенсаций.

2. Что не относится к формам стимулирования?

3. Что может относиться к факторам дополнительного вознаграждения?

4. Каково практическое применение современных теорий мотивации?

5. Какие факторы определяют размеры заработных плат?

6. Что понимают под постоянной и переменной частью заработной платы?

7. Как руководитель может стимулировать и развивать инициативу у различных групп работников?

Литература

[1] Никишина, А. Л. Управление человеческими ресурсами : сборник учебно-методических материалов для студентов специальности 080505 «Управление персоналом» всех форм обучения / А. Л. Никишина. – Тольятти : ТГУ, 2010.

[2] Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине специализированного модуля по выбору студента «Психология управления» [Электронный ресурс]. – 2020 – Режим доступа : <http://old.gsu.by/biglib/gsu>.

[3] Канева, Ю. О. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Ю. О. Канева. – Сыктывкар : Изд-во «РОО Крэус», 2012.

[4] Шатилов, С. В. Управление человеческими ресурсами : практикум / С. В. Шатилов. – М. : МГУПС (МИИТ), 2015.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМНЫМИ СОТРУДНИКАМИ

Вы будете изучать:

- причины проблем с сотрудниками;
- область проблем, пути их решения;
- стадии процесса увольнения сотрудников.

1. Краткие теоретические сведения

Каждый руководитель выбирает свой стиль управления и держит в тайне секреты работы с проблемными сотрудниками. Принципы успешного воздействия руководителя на подчиненных включают в себя сочетание трех основ:

- ✓ высокий профессионализм;
- ✓ правильное делегирование полномочий;
- ✓ корректное общение с подчиненными.

Грамотно комбинируя эти три составляющие, успешный руководитель может повысить результативность труда своих подчиненных и усовершенствовать собственные навыки в управлении.

Наиболее распространенные проблемы с сотрудниками, которые могут возникнуть в любой компании:

1. *Чрезмерные нагрузки.*

Чрезмерная нагрузка – это основная причина эмоционального выгорания. Если вы работаете с лучшими специалистами, соблазн «выжать» из них максимум очень велик, однако подобное стремление приводит людей в замешательство – им кажется, что их наказывают за качественную работу. Кроме того, перегрузки снижают продуктивность труда. Если вам необходимо поручить талантливым сотрудникам дополнительный объем работ, вам придется повысить их в статусе. Если этого не сделать, работа быстро начнет их тяготить, и в конечном итоге они уйдут. Избыточную нагрузку можно компенсировать с помощью прибавки, повышения или изменения должности. Не стоит рассчитывать на то, что талантливые люди будут работать больше, чем все остальные. Скорее всего, они просто найдут место, где их оценят по заслугам.

2. *Отсутствие признания и наград за хорошую работу.*

На первый взгляд может показаться, что ободряющее похлопывание по плечу ничего не значит, особенно для лучшего сотрудника с великолепной внутренней мотивацией. Это впечатление обманчиво, потому что похвала нравится всем, включая тех, кто отдается работе целиком. Руководителям необходимо чаще общаться с подчиненными и выяснять, каким образом их можно приободрить и наградить за успехи (например, выдать премию или похвалить в присутствии коллег). Помните, что в случае с талантливыми сотрудниками это придется делать действительно часто.

3. Отсутствие человеческой заботы.

Более половины сотрудников покидают свои рабочие места, потому что им не удается выстроить доверительные отношения с начальством. Умные руководители умеют поддерживать баланс между профессионализмом и человечностью. Они празднуют успехи сотрудников вместе с ними, пытаются помочь тем, кто переживает не лучшие времена, и заставляют работать на пределе возможностей, если это необходимо. Те же, кому это чуждо, продолжают жаловаться на высокий процент текучести кадров. Вряд ли люди будут работать на вас, не чувствуя вашей эмоциональной вовлеченности и искренней заботы об их благе.

4. Невыполнение обязательств.

Давая сотруднику обещание, вы можете осчастливить или разочаровать его, спровоцировав уход. Выполнив обещание, вы оправдываете доверие и растете в его глазах, что, бесспорно, очень важно. Отказываясь от обещания, вы выглядите скользким типом, который не уважает чужих чувств. Если руководитель не выполняет свои обещания, рано или поздно все сотрудники начинают следовать его примеру.

5. Найм и продвижение неподходящих специалистов.

Хорошие трудолюбивые сотрудники хотят видеть рядом с собой таких же добросовестных коллег. Если руководитель не заботится о тщательном отборе новых кадров, это демотивирует тех, кто уже работает в компании. Продвижение неподходящих специалистов всегда приводит к плачевным результатам. Человек, который упорно трудился, но остался без повышения, наверняка оскорбится и начнет искать своему таланту новое применение.

6. Препятствия в попытках следовать за мечтой.

Талантливые люди всегда одержимы своим делом. У них есть надежды и мечты, к которым они стремятся. Это стремление позволяет им продуктивно трудиться и получать удовольствие от работы. Многие руководители ограничивают своих подчиненных. Они боятся, что люди, одержимые страстью, будут работать хуже, если позволить этой страсти завладеть ими. Этот страх совершенно не обоснован. Исследования доказывают, что эйфория от погони за мечтой повышает продуктивность работы примерно в пять раз.

7. Отсутствие обучения.

Отвечая на вопросы о невнимании к подчиненным, многие руководители ищут себе оправдания, прикрываясь такими словами, как «доверие», «самостоятельная работа» и «делегирование полномочий». Руководители должны руководить вне зависимости от того, насколько талантливы их подчиненные. Они должны постоянно слушать и высказывать свое мнение. Процесс управления бесконечен. Если под вашим началом работает талантливый сотрудник, вам необходимо определить для него путь развития. Лучшие специалисты всегда рассчитывают на обратную связь, и вы обязаны ее предоставлять. Если этого не произойдет, сотрудник быстро заскучает и расслабится.

8. Противодействие творческому подходу.

Талантливые сотрудники всегда стремятся улучшить то, к чему они прикасаются. Если вы не позволите им этого делать, опасаясь новшеств, они быстро

возненавидят свою работу. Попытки сдерживать творческие порывы вредят всем, включая самого руководителя.

9. *Отсутствие трудных и интересных задач.*

Лучшие руководители иногда дают своим сотрудникам задачи, которые на первый взгляд кажутся невыполнимыми. Они отказываются от тривиальных проектов и вместо этого пытаются вытолкнуть людей из их зоны комфорта, а затем прикладывают максимум усилий, чтобы помочь им достичь успеха. Если талантливые и умные люди вынуждены заниматься простой или скучной работой, они начинают искать другую, чтобы испытать свои способности.

Таким образом, если вы хотите удержать ценные кадры, вам придется пересмотреть свое отношение к ним. Помните, что талант дает безграничные возможности для выбора. Сделайте так, чтобы они выбрали именно вас.

Практика показывает, что проблемы с персоналом всегда являются следствием ошибок управления. Многие руководители полагают, что для достижения эффективной работы компании достаточно нанять продуктивных сотрудников и ввести их в должность. Поэтому, сделав это, они переключают свое внимание на другие вопросы и ожидают, что нанятые сотрудники будут все время давать нужные результаты работы. Но, как правило, эти ожидания не оправдываются. Необходимо понимать, что управление персоналом – это живой процесс, который требует постоянного внимания и усилий со стороны руководства. Не уделяя внимания управлению сотрудниками, руководитель может уничтожить желание работать даже у самых продуктивных людей. В результате неминуемо будет снижаться производительность, а соответственно и прибыль всей компании [1].

Наиболее актуальные проблемы управления персоналом, с которыми сталкиваются руководители, и способы их решения представлены ниже.

ПРОБЛЕМА №1. Упадок мотивации сотрудников.

Одной самой распространенной проблемой является упадок мотивации сотрудников. С течением времени у них пропадает желание прилагать усилия и достигать результатов. Они начинают работать вполсилы, без всякой охоты. Конечно, можно подумать, что просто были наняты плохие сотрудники. Однако, если посмотреть на ситуацию внимательнее, практически всегда можно выявить ошибку управления, которая привела к исчезновению интереса к работе. Давайте проанализируем некоторые из них:

1. Пропадает мотивация, когда сотрудник не чувствует, что его вклад в развитие компании замечают и оценивают.

Пути решения: если сотрудник не будет видеть ценность своей работы для компании, он не будет получать удовольствие от выполнения этой работы. Каждому человеку необходимо понимать, что он делает что-то значимое и что его усилия оцениваются по достоинству. Поэтому всегда отмечайте достижения сотрудников и пользу, которую они принесли компании своими действиями. Внимание руководителя является одним из наиболее эффективных способов отметить заслуги сотрудника и увеличить его мотивацию. Поэтому мы рекомендуем

выделять время для общения с наиболее продуктивными сотрудниками и поощрять вашим вниманием их заслуги и достижения. Личное общение также способствует достижению более доверительных отношений с работниками и помогает вам всегда иметь представление о состоянии дел в компании.

2. Упадок мотивации сотрудников часто может быть вызван несправедливой системой оплаты труда.

Пути решения: наиболее эффективной для мотивирования сотрудников является оплата труда, напрямую зависящая от результатов их работы. Введя такое распределение зарплаты, вы покажете персоналу, что замечаете ту пользу, которую они приносят компании. Сотрудники будут знать, что усилия каждого человека в коллективе справедливо оцениваются, и от этого их мотивация будет повышаться.

3. Расхождение целей сотрудника с целями компании.

Пути решения: эффективная работа персонала возможна только тогда, когда цели вашей компании совпадают с целями сотрудников. Поэтому, во-первых, старайтесь выяснить мотивацию кандидата до его приема на работу. А во-вторых, регулярно разъясняйте существующему персоналу цели вашей компании. У сотрудников будет желание помогать компании осуществлять ее миссию, только если они будут знать, к чему стремится компания, и разделять ее цели.

ПРОБЛЕМА №2. Персонал сопротивляется нововведениям.

Очень многие руководители сталкиваются с тем, что сотрудники противятся любым нововведениям. В результате из-за сопротивления персонала любые изменения в компании внедряются очень медленно. Конечно, руководитель может решить этот вопрос авторитарными методами и просто обязать сотрудников выполнять его указания. Но это негативно скажется на эффективности их работы, т. к. все поручения, связанные с нововведениями, будут выполняться «из-под палки». Чтобы человек мог что-то делать хорошо, он, в первую очередь, должен хотеть это делать. Поэтому лучший способ добиться того, чтобы ваши новые идеи воплощались в жизнь максимально быстро и качественно, – сделать так, чтобы сотрудники согласились с необходимостью изменений. Объяснить сотрудникам разумность и значимость нововведений можно, лишь объяснив им суть целей компании и их ценность.

Существует еще одна причина, по которой сотрудники сопротивляются нововведениям в компании: по своим личностным качествам они могут относиться к людям, которые не любят изменения.

Пути решения: проанализируйте личностные качества своих сотрудников. Может быть, вы увидите, что многие из них предпочитают действовать в хорошо знакомой обстановке и не любят новое. В таком случае мы рекомендуем внедрять изменения не резко, а постепенно. Объясните персоналу необходимость и полезность планируемых нововведений, а также дайте им время узнать новую область получше. Если в результате предстоящих изменений вашим сотрудникам нужно будет выполнять новые функциональные обязанности, лучше обу-

читать их заранее. Таким образом, у них будет возможность максимально подготовиться к переменам, и они легче их примут. Если вы сможете заручиться согласием и поддержкой сотрудников в отношении планируемых нововведений, они будут реализованы максимально быстро и качественно.

ПРОБЛЕМА №3. Сотрудники не хотят обучаться.

Нежелание сотрудников обучаться является одной из самых актуальных проблем с персоналом. Обучение персонала необходимо для того, чтобы компания развивалась и шла в ногу со временем. Но, как подтверждает опыт многих руководителей, если просто заставить сотрудников учиться, это не принесет никакого положительного эффекта. Толк от обучения возможен, только когда сами сотрудники признают, что им нужны эти знания, и захотят их получить.

Пути решения: лучшее, что вы можете сделать в этой ситуации, – откровенно поговорить с сотрудниками. Объясните им реальную необходимость получения знаний в какой-либо области. Только согласившись с тем, что им не хватает каких-то знаний, работники будут готовы рассматривать перспективу обучения. Покажите, как новые знания помогут им достичь целей компании и улучшить качество их работы. Далее расскажите, почему вы считаете, что это обучение, в отличие от всех предыдущих, принесет реальную пользу. Если есть возможность, ознакомьте сотрудников с программой обучения и отзывами тех, кто его уже проходил. Таким образом, они смогут убедиться в том, что это реальная возможность узнать что-то полезное [3].

Эффективное управление персоналом требует вашего внимания и постоянного взаимодействия с сотрудниками. Только в этом случае вы сможете успешно решить существующие проблемы с персоналом и предотвратить возникновение новых.

Рассмотрим стадии процесса увольнения сотрудников.

Сотрудники приходят и уходят, одних приходится увольнять, другие сами решают выйти на новый виток карьеры, с этим сталкивается без исключения любая организация. И лучшее, что может сделать организация, – грамотно и красиво организовать процесс увольнения кадров. Если происходит прекращение трудовых взаимоотношений между компанией-работодателем и работником, говорят о процедуре увольнения. Нельзя просто прекратить выходить на работу. Чтобы действия сторон были законными, необходимо соблюдать нормативные условия увольнения, должно быть основание для расторжения трудового договора. Причина разрыва фиксируется в документах в виде ссылки на статью Трудового кодекса Республики Беларусь (ТК РБ). Все основания для прекращения действия трудового договора можно разделить на несколько групп, каждой из которых посвящена отдельная статья главы 4 «Прекращение трудового договора» ТК РБ.

Увольнение работника означает прекращение трудового договора, заключенного между ним и нанимателем. Трудовым кодексом Республики Беларусь предусмотрен единый порядок увольнения работника. Условно в нем можно выделить следующие этапы (рисунок 16).



Рисунок 16 – Основные этапы процедуры увольнения работника [2]

2. Индивидуальные задания

1. Проведите самооценку по тесту «Можете ли вы управлять людьми?» (приложение Е), опишите характер полученных результатов. Согласны ли вы с ними? Требуется ли улучшать полученные результаты и как это сделать? Ответ аргументируйте.

2. Составьте примерный трудовой договор с работником какой-либо должности с учетом знаний, имеющихся у вас.

3. Напишите эссе по цитатам известных личностей (на выбор). Требования по написанию эссе и цитаты приведены в приложении Ж.

3. Вопросы для самоконтроля

1. Приведите понятие трудового договора и его содержание.

2. Каков порядок заключения и прекращения трудового договора в соответствии с ТК РБ?

3. Опишите виды увольнений и охарактеризуйте их.

Литература

[1] Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2015.

[2] Алгоритм действий нанимателя при увольнении работника [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа : https://www.spok.by/izdaniya/ya-spok/algorithm-deistvii-nanimatelya-pri-uvolne_0000000-0.

[3] Казак, Т. В. Электронный ресурс учебной дисциплины «Психология управления человеческими ресурсами» [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа : <https://erud.bsuir.by/index.jsp>.

Тема №7

СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

Вы будете изучать:

- типы культуры социальных групп и факторы поведения в группе;
- ролевую структуру членов групп;
- динамику конфликта в группе.

1. Краткие теоретические сведения

Создание эффективной команды зависит от профессионализма и опыта ее членов, а также от установившихся между ними взаимоотношений. Каждый из участников коллектива должен понимать, что его способности в процессе работы должны быть направлены на достижение поставленной цели и решения возникающих в процессе задач.

Группа – ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков. Классификация социальных групп приведена на рисунке 17.

Наиболее общими качествами социальной группы с точки зрения управления можно считать следующие:

1) *направленность группы* – социальная ценность принятых ею целей, мотивов деятельности, ценностных ориентации и групповых норм;

2) *организованность группы* – способность к самоуправлению, интегративность (мера слитности, единства, общности членов группы друг с другом в противоположность разобщенности);

3) *микроклимат* (психологический климат группы) – определяет самочувствие каждой личности, ее удовлетворенность группой, комфортность пребывания в ней;

4) *референтность* – степень принятия членами группы групповых эталонов; лидерство – степень ведущего влияния каких-то членов группы на группу в целом для решения определенных ею задач;

5) *интеллектуальная активность и коммуникативность* – характер межличностного восприятия и установления взаимопонимания, нахождения общего языка;

6) *эмоциональная коммуникативность* – межличностные связи эмоционального характера, удовлетворение социальной потребности в эмоционально насыщенных контактах;

7) *волевая коммуникативность* – способность группы противостоять влияниям других групп и обстоятельств, стрессоустойчивость, надежность группы в экстремальных ситуациях, ее устремленность и настойчивость в конкурентных условиях.



Рисунок 17 – Классификация социальных групп [6]

Команда – группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов.

Главные отличительные признаки команд от традиционных формальных рабочих групп:

- *взаимозависимость* – члены команды воспринимаются как равноправные участники процесса деятельности и имеют возможность влиять друг на друга;

- *разделяемая ответственность* – ответственность за командные цели понимается и разделяется всеми;

- *результат* – ответственность за командные результаты разделяется всеми членами группы и фокусирует групповую активность.

Специфические различия между рабочими группами и командами представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Различия между слабо сплоченной группой и командой

Рабочая группа	Команда
Есть сильный руководитель с четко выраженными целями	Руководящая роль разделена между членами команды
Индивидуальная (личная) ответственность	Индивидуальная и общая взаимная ответственность
Формальное соответствие целей группы и организации. Предназначение рабочей группы совпадает с предназначением организации	Специфические цели команды определяются внутри нее. Имеет свое собственное предназначение
Индивидуальные результаты труда	Коллективные результаты труда
Руководитель проводит эффективные обсуждения заданий, собрания	Поощряются коллективные дискуссии и конструктивные собрания по решению проблем
Непрямая оценка эффективности группы	Прямая оценка результатов по выполненному коллективному заданию
Руководитель организует дискуссию, принимает решения и делегирует компетенции	Члены группы совместно обсуждают, принимают решения и сообща выполняют их

Рассмотрим статусы и роли членов группы.

Статус – положение, занимаемое человеком в системе социальных отношений группы, коллектива. Определяется опытом, образованием, информированностью, возрастом, занимаемой должностью, способностями, расположением рабочего места. В зависимости от ценностей и норм группы эти факторы способствуют повышению или понижению статуса. Люди зачастую оценивают статус других не на основании анализа способностей, а с помощью внешних символов: размеров кабинета, названия должности, наличия секретаря, количества оргтехники в кабинете и др.

Роль – шаблон поведения, предписываемый определенному статусу или ожидаемый от него. Статусы и роли очень жестко определяют поведение человека в группе. В нормально работающей группе ее члены обычно играют два типа ролей:

- 1) *целевые*, связанные с выполнением должностных обязанностей;
- 2) *поддерживающие*, направленные на поддержание хороших взаимоотношений, активизацию деятельности в группе.

По возможности следует избегать создания должностей с конфликтующими ролями. Типология командных ролей представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Типология командных ролей [1]

Роли	Функции	Свойства	Тип
I. Председатель	Впитывает все возможные мнения и принимает решения	Умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный	Спокойный, стабильный тип личности, нуждается в высокомотивированной группе
II. Формирователь	Лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое	Динамичный, решительный, напористый	Доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой группе
III. Генератор идей	Источник идей	Умен, богатое воображение, креативность	Нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи
IV. Оценщик идей (критик)	Анализ и логические выводы, контроль	Аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности	Рассудительный, волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей
V. Организатор работы	Преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения	Организатор, волевой, решительный	Волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях
VI. Организатор группы	Способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы	Чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность	Эмпативный (эмпатия – эмоциональная отзывчивость человека на переживания другого) и коммуникативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы
VII. Исследователь ресурсов	Связующее звено с внешней средой	Общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный	Напористый экстраверт, нуждается в свободе действий
VIII. Завершитель	Побуждает группу все делать вовремя и до конца	Профессиональная педантичность, обязательность, ответственность	Педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности

Рассмотрим динамику конфликта в группе.

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – высшая степень развития разногласий в системе отношений людей, социальных групп, социальных институтов и общества в целом, характеризующаяся противоборством, приводящим к устранению этих противоречий [5].

КОНФЛИКТ = КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ + ИНЦИДЕНТ

Конфликт представляет собой многоаспектный, динамичный, развивающийся процесс, имеющий не только формы проявления, но и следующие стадии развития:

1) конфликтная ситуация – это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т. д.;

2) собственно конфликт (инцидент, повод) – активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны;

3) разрешение конфликта.

Классификация конфликтов представлена на рисунке 18.

В организации обычно возникают следующие типы конфликтов:

1) трудовые конфликты между работниками и администрацией;

2) производственные конфликты между руководителями разных уровней и подразделений;

3) межличностные конфликты между работниками;

4) межгрупповые личностные или производственные конфликты.

Управление конфликтами представляет собой процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений (рисунок 19).

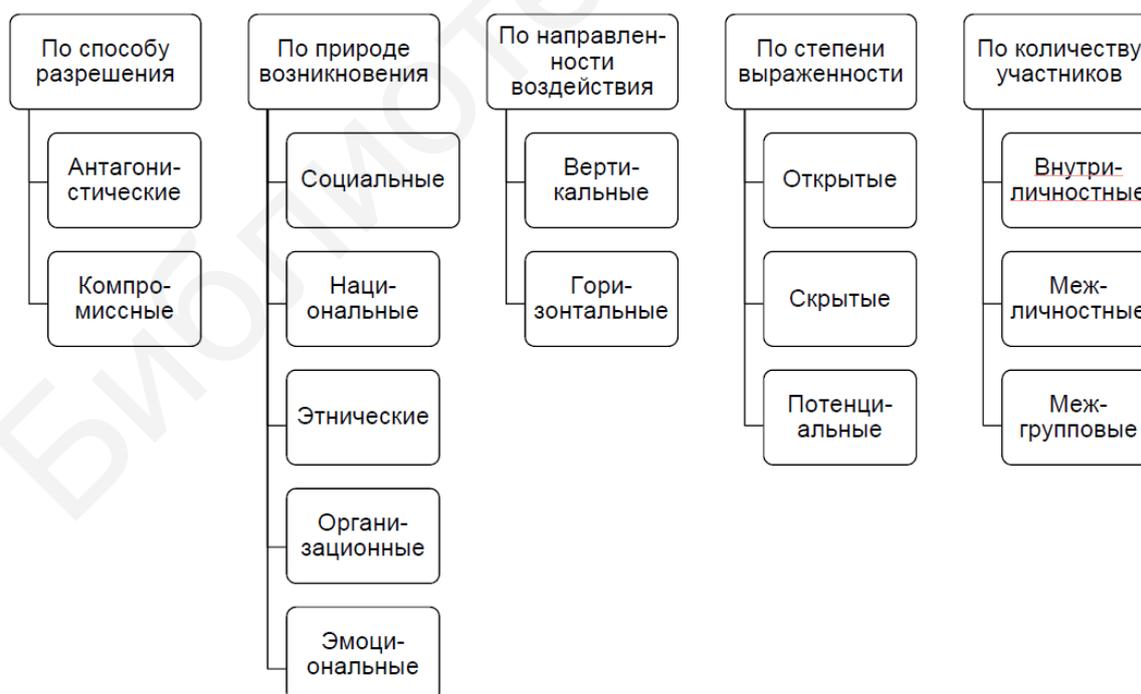


Рисунок 18 – Классификация конфликтов [5]



Рисунок 19 – Методы управления конфликтами [5]

Рекомендации относительно поведения в конфликтных условиях:

- умение отличить главное от второстепенного;
- внутреннее спокойствие;
- эмоциональная зрелость и устойчивость;
- знание меры воздействия на события;
- умение подходить к проблеме с различных точек зрения;
- готовность к любым неожиданностям;
- восприятие действительности такой, какая она есть;
- стремление к выходу за рамки проблемной ситуации;
- наблюдательность;
- дальновидность;
- стремление понять других, их помыслы, поступки;
- умение извлекать опыт из всего происходящего.

Однако не каждое противоречие можно назвать конфликтом: наличие у людей различных взглядов, суждений о какой-либо проблеме не мешает их слаженной работе. Возникновению конфликта способствуют противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы. Конфликты создают напряженные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с непосредственной работы на «выяснение отношений», тяжело сказываются на их нервно-психологическом состоянии. Большую роль при создании конфликтов играет преднамеренная, умышленная интрига, цель которой – вынудить людей действовать по задуманному сценарию. Снизить возможность развития интриг можно за счет:

1) формирования устойчивых личных представлений о явлениях и процессах;
2) создания допустимой информационной прозрачности на всех уровнях деятельности;

3) формирования организационной культуры коллектива и компании;
4) создания сплоченных целеустремленных коллективов.

Основные причины, приводящие к возникновению конфликтов:

1) выполнение работником нескольких ролей, взаимоисключаемых в отдельные моменты;

2) наличие противоречивого распоряжения или противоречивой задачи;

3) противоречия между ценностями индивида и характером выполняемой им роли;

4) изменение содержания роли, сопровождающееся несоответствием вознаграждения;

5) перегрузка роли, когда задания сотрудника выходят за рамки роли.

Противоречия и конфликты, возникающие при исполнении ролей, могут быть устранены за счет:

1) изменения работы (содержания и способа осуществления роли);

2) развития человека (повышения квалификации и т. д.);

3) ролевых перестановок работников.

Руководитель обязан вмешаться в конфликт, при этом четко разграничивая свои юридические и моральные права.

Для разрешения конфликта руководитель должен:

1) объективно оценить ситуацию и признать наличие конфликта, что снимет многие отрицательные моменты (недомолвки, «закулисные» действия и др.) и приблизит его разрешение;

2) отличить повод конфликта от его предмета – непосредственной причины, которая часто маскируется;

3) определить вид конфликта, его стадию, предмет конфликта, цели основных участников (оппонентов) конфликта;

4) выяснить мотивы вступления в конфликт каждого оппонента, которые могут быть как положительными, так и отрицательными;

5) перед началом действий представить и проанализировать возможные варианты решения.

Способы выхода из конфликта, основанные на непосредственных действиях руководителя:

1) переговоры с оппонентами – при достижении компромисса может исчезнуть основа конфликта;

2) изменить предмет конфликта, а значит, изменить отношение к конфликту;

3) отделить споры между конфликтующими сторонами от проблемы, которую нужно решить, проанализировать ряд возможных путей решения проблемы и выбрать лучший из них, взаимоприемлемый для всех сторон конфликта;

4) стремиться к созданию идеальных рабочих мест;

5) использовать комплексный подход к минимизации конфликтных ситуаций, который включает:

а) профилактику конфликтных ситуаций путем повышения надежности системы управления персоналом;

б) разработку алгоритмов разрешения конфликтов на научной основе и четкой схемы действий администрации в конкретных ситуациях;

в) создание адекватной системы психической саморегуляции и высокой эмоциональной устойчивости персонала;

г) применение психотехнологий положительного воздействия на персонал;

д) бесконфликтные процедуры перемещения (перераспределения), неполной занятости и увольнения (сокращения) персонала.

Стратегия поведения в конфликте рассматривается как ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта. В основе выделения стратегий лежит концепция о «силовом поле», т. е. определяющей мотивации руководителя. Учитывается также комплекс фактов – личностные особенности оппонентов, уровень нанесенного или полученного ущерба, статус оппонентов, длительность конфликта и др.

Соперничество, или решение конфликта силой, – навязывание другой стороне предпочтительного для одной стороны решения. Данная стратегия ущербна при решении проблем, потому что не дает оппоненту возможности реализовать свои интересы. Соперничество целесообразно в экстремальных ситуациях и при высокой вероятности опасных последствий.

Уход от решения проблемы (избегание) применяется при отсутствии сил и времени для решения противоречия, стремлении выиграть время, а также при нежелании решать проблему вообще.

Решение конфликтов посредством сотрудничества – наиболее эффективная стратегия поведения в конфликте. Она направляет оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Стратегия наиболее эффективна в ситуации сильной взаимозависимости оппонентов, склонности обоих игнорировать различие во власти, важности решения для обеих сторон, непредубежденности участников.

Решение конфликта путем компромисса состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Компромисс эффективен в случаях понимания оппонентом, что он и соперник обладают одинаковыми возможностями, наличия взаимоисключающих интересов и угрозы потерять все.

Решение конфликта путем приспособления (уступки) рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию вынуждают осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него, незначительность проблемы, а также если существует угроза еще более серьезных негативных последствий.

2. Индивидуальные задания

1. Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы.

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа и придется задерживаться недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!» [3].

- 1) Каков характер поступившего задания программисту?
- 2) Почему задание было отменено непосредственным начальником?
- 3) Как должен был поступить инженер-программист?
- 4) В чем заключается причина конфликта?
- 5) Как выйти из данного конфликта?

2. Укажите, какие тактики решения конфликта лучше использовать в следующих ситуациях [4]:

- 1) истинные интересы скрываются, но доводы одинаково убедительны;
- 2) принятие решения должно быть быстрым, и вы убеждены в своей правоте;
- 3) конфликтная ситуация разрешится сама собой через определенное время;
- 4) решение проблемы важнее для партнера, чем для вас.

3. Используйте предложенный алгоритм (приложение II) при разрешении следующей конфликтной ситуации.

Студенты плохо посещают занятия, объясняя это преподавателю тем, что предмет непрофильный: «Эти знания на практике нам не пригодятся. На основные предметы времени не хватает! А вы еще так строго спрашиваете материал и требуете сдавать каждую тему, которую мы пропустили». Это мнение большинства группы. Преподаватель не допускает к зачетной сессии студентов, у которых много пропусков.

3. Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятия «конфликт», перечислите его функции.
2. Какие этапы и стадии проходит конфликт?

3. Какие стадии включает анализ конфликтной ситуации?
4. Какие обстоятельства конфликта могут вынудить прибегнуть к уступке?

Литература

[1] Самыгин, С. И. Психология управления : учеб. пособие / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д. : Изд-во «Феникс», 1997.

[2] Психология управления / М. Б. Алиева [и др.]. – Киев : ООО «Финансовая Рада Украины», 2017.

[3] Алайцева, Т. В. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Т. В. Алайцева, Е. А. Лапа. – Самара : Изд-во Самарского университета, 2017.

[4] Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учебник для студ. вузов / В. П. Пугачев. – М. : Аспект-Пресс, 2003.

[5] Литвина, М. И. Управление человеческими ресурсами : учеб.-метод. пособие / М. И. Литвина, П. В. Фурсова. – М. : МАДИ, 2019.

[6] Личность и социальная группа [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа : <https://intuit.ru/studies/courses/3465/707/lecture/16760?page=3>.

Тема №8

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Вы будете изучать:

- развитие личности сотрудников;
- развитие профессионального потенциала сотрудников, повышение квалификации;
- ключевые характеристики творческих людей.

1. Краткие теоретические сведения

Развитие персонала основано на учебных процессах, управляемых и финансируемых организацией, для которых он предназначен.

Цель обучения – развитие интеллектуального потенциала сотрудников, что означает:

1) осознание необходимости регулярно повышать свой профессиональный уровень, чтобы соответствовать требованиям времени;

2) осознание необходимости командного или группового управления всего персонала, а не только руководителей;

3) осознание каждым сотрудником необходимости развития своего потенциала [1].

Развитие персонала для любой организации является существенным элементом производственных инвестиций. Без развития сотрудников не может быть успешного развития предприятия. Факторы успешного развития персонала приведены на рисунке 20.

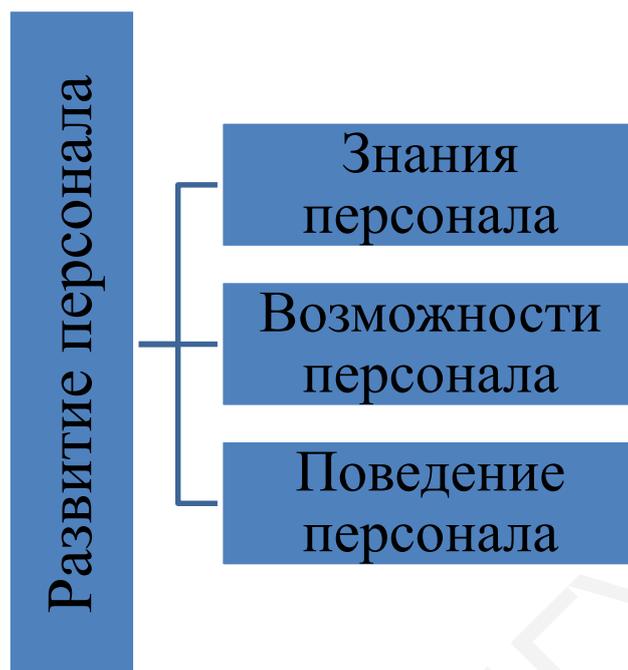


Рисунок 20 – Факторы успешного развития персонала

Задачами развития персонала являются:

- 1) повышение квалификации, подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям;
- 2) способность к коммуникациям, работе в команде;
- 3) осознание важной роли и формирование ответственности за трудовую, технологическую, финансовую, производственную дисциплину подразделения и всего предприятия в целом;
- 4) самостоятельное развитие сотрудниками своих профессиональных навыков и знаний.

Знания персонала являются основой развития способностей персонала, которые способствуют формированию личностного потенциала человека.

В контексте развития персонала различают два вида знаний:

- *общие знания* (знания о способах производства продукции, базовых отраслевых технологиях, универсальных принципах, фундаментальных законах и пр.);
- *профессиональные знания* (знания, которые персонал приобретает вместе с опытом работы: ноу-хау, результаты исследований рынка продукции, особая корпоративная культура, специфические методы управления, оригинальные способы мотивации персонала и др.).

Можно предложить следующую классификацию знаний, формирующихся в рамках организации, в зависимости от области применения (таблица 7) [2].

Таблица 7 – Виды знаний с точки зрения содержания и области применения

Вид	Содержание	Область применения
1	2	3
Знаю что	Когнитивное знание, знание фактов, необходимых для выполнения той или иной работы	Эти знания нужны во многих ситуациях, но не всегда критичны (можно знать правила игр в футбол, но не играть)
Знаю кто	Когнитивное знание, знания об отношениях, контактах, о том, кто обладает необходимыми умениями и возможностями, а также знаниями	Эти знания особенно важны в процессе сетевых взаимодействий
Знаю как	Продвинутое умение, знания о процессах, процедурах, методиках, инструментах, технологиях, которые используются в организациях	Эти знания позволяют выполнить задание, однако можно выполнить задание, но не иметь представление о процессе в целом
Знаю где	Знания о том, где можно найти необходимую информацию, а также с помощью каких поисковых средств можно это сделать	Применяются при работе с современными средствами поиска и обработки информации
Знаю почему	Системное понимание, знания о контексте деятельности отдельных работников и организации в целом, знания о перспективах, факторах деятельности	Эти знания важны при реализации стратегических планов развития. Они позволяют установить зависимость между элементами и их влиянием на процессы, помогают установить, в какой момент наиболее целесообразно осуществлять те или иные действия или прекратить активность

Продолжение таблицы 7

1	2	3
Чувствую как и почему	Синтез и тренировочная интуиция, знания, которые позволяют соединить два или более аспекта для получения нового эффекта	Эти знания генерируют и реализуют инновации, а также координируют работу в организации, направляя ее в русло высокой эффективности

Возможности персонала подразумевают условия использования полученных знаний, определяют коэффициент их полезного действия, реализации. Развитие персонала связано прежде всего с приведением в соответствие знаний сотрудников и их возможностей и на основе собственной деятельности сотрудники приобретают опыт.

Поведение персонала как фактор его развития стало играть все более заметную роль при групповом управлении, т. к. без учета особенностей поведения, взаимоотношений, межличностных отношений нельзя обеспечить развитие персонала.

Цикл обучения персонала может быть представлен как совокупность пяти этапов [1]:

1) *определение потребности в обучении персонала* должно проводиться на уровнях организации, структурного подразделения и конкретного рабочего места;

2) *определение ресурсного обеспечения обучения работников* предполагает определение необходимых материальных, финансовых ресурсов, а также ресурсов времени;

3) *разработка обучающих программ* может проводиться как индивидуально с учетом требований конкретного предприятия, так и на основе стандартных предложений обучающих организаций (институты повышения квалификации и т. д.);

4) *проведение обучения*;

5) *подведение итогов обучения* и выход на новый цикл обучения.

Для успешного профессионального развития потенциала персонала необходимо использовать различные методы, направленные на формирование и активизацию знаний, возможностей и поведенческих аспектов. Среди методов развития персонала можно выделить следующие:

- 1) методы формирования и развития кадрового потенциала организации:
 - методы развития организационных структур;
 - составление штатного расписания;
 - методы улучшения фирменного стиля управления;
 - методы конфликтного менеджмента, содействующие межличностным коммуникациям и созданию благоприятного микроклимата;
 - техника групповой работы менеджера;
- 2) методы развития потенциала каждого сотрудника:

- методы подготовки и переподготовки рабочих, специалистов и руководителей;
- методы повышения квалификации за пределами организации;
- фирменные однодневные или недельные семинары;
- конференции, групповые дискуссии;
- дуальные менеджмент-тренинги (решение совместно с учеными конкретных хозяйственных задач);
- методы решения проблем в процессе творческой дискуссии;
- эвристические методы, методы игрового моделирования, методы конкретных ситуаций.

Кроме этого, методы развития персонала подразделяют:

1) на методы развития без отрыва от производства и с отрывом от производства;

2) методы развития на рабочем месте (копирование, ротация, делегирование полномочий, метод усложняющихся заданий, использование методических указаний и инструкций и т. д.) и вне рабочего места (деловые игры, решение производственных ситуаций, ролевые игры, тренинги и т. д.).

Рассмотрим ключевые характеристики творческих людей.

Творческая личность всегда стремится создать новые, уникальные материальные или культурные ценности. Такой человек всегда талантлив, причем во многих областях, а самым ярким примером творческой личности в истории является Леонардо да Винчи, который преуспел в самых разных сферах – от живописи и архитектуры до математики и техники.

Творческой личности присущи следующие качества:

1. *Изобретательность* – способность человека нестандартно решать жизненные задачи, создавать необычные вещи. Благодаря этому качеству творятся шедевры. Преимущества: возможность совершать неординарные поступки, неограниченность фантазии, радость от процесса создания, свобода от лени души и тела. Это качество творческой личности не врожденное. Его можно приобрести благодаря повышению собственной эрудиции, самосовершенствованию (искоренение любых признаков лени), постановке и достижению определенной цели. Изобретательный человек не боится пробовать что-то новое в жизни.

2. *Любознательность* – стремление постоянно пополнять свой «багаж знаний», интерес к различным сферам жизни и окружающей среды. Это качество наделяет личность способностью быть активным в жизни, стимулирует к деятельности для новых открытий и знаний. Оно приносит радость от познания окружающего мира, позволяет расширить границы своих возможностей. Развитию этого качества способствует наблюдательность, а также стремление к знаниям. Без любознательности творческая личность просто невозможна.

3. *Настойчивость* – волевая черта характера человека, способность добиваться поставленных задач, целей, несмотря на внешние или внутренние препятствия. Также это готовность и желание поменять мир в лучшую сторону. Это качество помогает человеку освободиться от вялости, нерешительности, дает

возможность доводить начатые проекты до конца. Выработать настойчивость помогут выбор жизненного ориентира, регулярные занятия спортом или каким-то видом творческой деятельности (обучение игры на каком-то музыкальном инструменте).

4. *Воображение* – способность мышления создавать новые образы на основе реальных объектов. Благодаря ему стираются границы между невозможным и возможным. Это качество дает свободу фантазии в любой сфере: искусство, кинематограф, литература и т. д. Воображение можно развивать. Для этого необходимо читать книги, глубоко погружаясь в мир персонажей, интересоваться искусством, посещая выставки, картинные галереи, выполнять психологические упражнения, направленные на развитие фантазии.

5. *Независимость* – способность человека быть полностью свободным от мнения окружающих. Он может принимать собственные решения и воплощать их в жизнь. В качества творческой личности она не зря включена. За счет нее любым идеям, даже самым безрассудным, на первый взгляд, человек может найти реальное применение. Приобретению этого качества способствует развитие критического мышления, самоуважения, а также борьба со страхом перед людьми. Независимость способствует продвижению новаторских идей и развитию прогресса.

2. Индивидуальные задания

1. Вашему предприятию, занимающемуся оптовой продажей компьютерной техники, предложено отправить одного менеджера на курсы повышения квалификации [3]. В роли руководителя предприятия выступите на совещании начальников отделов с оценкой перспективы деловой карьеры каждого кандидата и обоснуйте свое решение о направлении одного из них на курсы повышения квалификации.

Начальник отдела кадров предложил вам две кандидатуры. Первая – Орлов С., менеджер отдела сбыта, 34 года, разведен, по темпераменту флегматик, стаж работы на предприятии – 11 лет, образование высшее. Вторая кандидатура – Воронов В., менеджер того же отдела сбыта, 23 года, женат, имеет дочь, на предприятии работает два года, окончил торговый техникум и курсы английского языка, по темпераменту сангвиник.

2. Дополните схему (рисунок 21) перечнем конкретных действий менеджера по работе с персоналом и перечислите используемые методы [4].

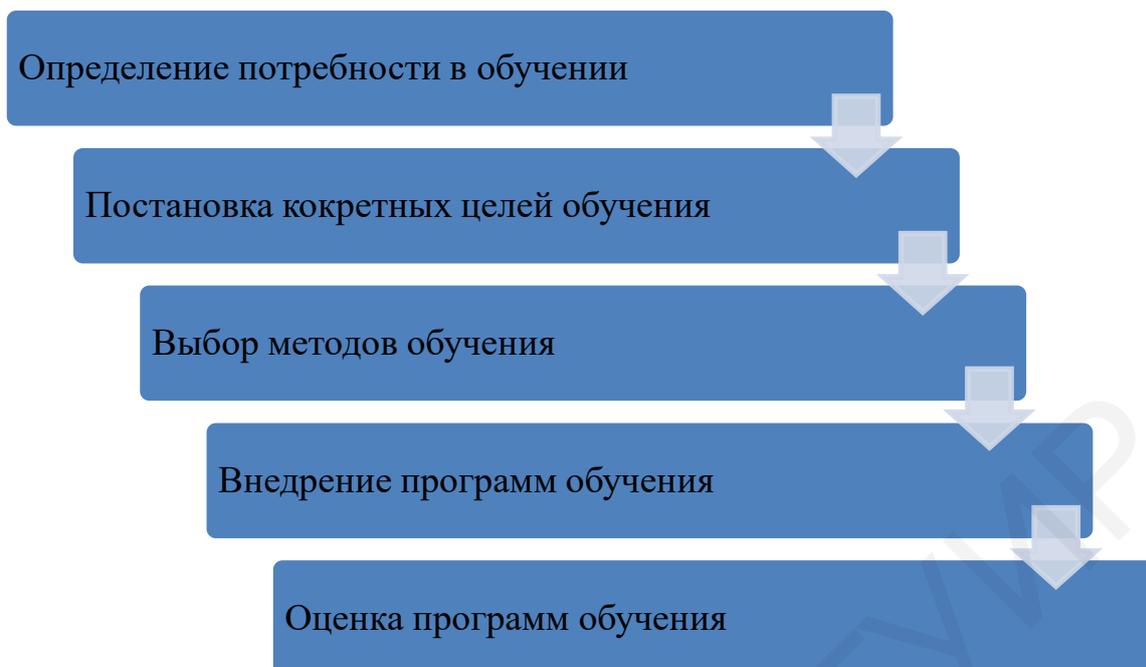


Рисунок 21 – Схема для выполнения задания

3. Дайте оценку проблемам и особенностям реализации в организации такого направления в работе с персоналом, как развитие ответственности персонала.

4. Составьте анкету для определения эффективности обучения на курсах повышения квалификации, семинаре, тренинге на основании следующих критериев:

- дифференцированности;
- результативности (соответствие результатов обучения целям и задачам);
- содержательности;
- достижения побочных результатов, не относящихся прямо к целям;
- повышения квалификации, семинаре, тренинге;
- разнообразия применяемых методов обучения;
- интеллектуальной и эмоциональной вовлеченности слушателей в процесс повышения квалификации;
- удовлетворенности слушателей.

Пример анкеты приведен в приложении К.

5. Подготовьте материал (сообщение, презентация, эссе, реферат, доклад и др.) об известной творческой личности и объясните, в чем ее особенность, гениальность, креативность.

3. Вопросы для самоконтроля

1. Дайте характеристику основных этапов цикла обучения персонала.
2. Каковы основные методы развития персонала в организации?
3. В чем отличия тренингов от деловых игр?

4. Какова роль практик и стажировок в системе профессиональной ориентации и карьерного развития молодых специалистов?

5. Каковы проблемы организации стажировок для молодых специалистов на предприятии?

6. Каковы особенности построения профессиональной карьеры современной молодежью?

Литература

[1] Варакулина, М. В. Управление персоналом. Курс лекций [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа : http://www.brsu.by/sites/default/files/ecoperate/YMI/kurs_lekciy_up.pdf.

[2] Quinn, J. B. And oth. Innovation Explosion. Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategy. – L. : Free Press, 1997.

[3] Хаджалова, Х. М. Практикум «Управление человеческими ресурсами» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль подготовки «Менеджмент в туризме, гостиничном хозяйстве и ресторанном бизнесе» / Х. М. Хаджалова. – Махачкала : Изд-во «ДГИНХ», 2017.

[4] Сборник практических заданий для подготовки к государственному экзамену по курсу «Управление персоналом» / И. В. Доронина [и др.]. – Новосибирск : Сибирский институт управления, 2015.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ПОВТОРЕНИЯ ИЗУЧЕННОГО МАТЕРИАЛА

Задание 1. Разгадайте кроссворд (рисунок 22) [4].

Вопросы к кроссворду.

По горизонтали:

1. Тот, на кого направлено управляющее воздействие.
2. Совокупность защитных реакций организма, состояние напряжения, возникающее в трудных жизненных ситуациях.
3. Возможность осуществлять свою волю, воздействовать на поведение и деятельность людей с помощью каких-либо методов или средств (авторитета, воли, насилия, закона).
4. Обеспечение разумного господства центрального звена управления над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации.
5. Форма проявления мысли, средство и процесс общения.
6. Конкретный человек, носитель определенной индивидуальности и обладатель определенного социального положения в обществе.
7. Работники организации, осуществляющие деятельность в материальном производстве или в процессе управления производством.

8. По мере развития человека эмоции утрачивают свою инстинктивную основу и перерастают в устойчивые, более сложные и высшие процессы. В какие?

9. Форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию.

10. Совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессий, деятельности.

11. Вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих достижение поставленных целей.

12. Источник всех наших знаний об окружающем мире.

13. Совокупность наиболее важных и относительно устойчивых состояний и свойств человека, типичных для него и систематически проявляющихся в его действиях и поступках.

14. Тарифная ... – совокупность тарифных разрядов работ, определенных в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик работников с помощью тарифных коэффициентов.

15. Рабочее ... – установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течение которого персонал обязан выполнить порученную ему работу.

16. Определяет динамику психической деятельности человека (скорость возникновения и устойчивость психических процессов, психический темп и ритм, интенсивность психических процессов).

17. Человек, который направлен на внутренние раздражители, ориентирован на собственные чувства, внутреннюю жизнь, предполагает предсказуемость, порядок и стабильность в работе.

18. Отражение в сознании человека целостных предметов и явлений.

19. Определение необходимых деловых качеств и личностных характеристик персонала и соответствие их выполняемой работе.

20. Индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни человека.

21. Субъективные реакции человека на воздействия внутренних и внешних раздражителей, проявляющиеся в виде удовольствия или неудовольствия, радости, страха.

22. ... кадров – это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации.

23. Человек, который способен влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей.

24. Направленность психики на определенный объект, имеющая устойчивое или ситуативное значение.

25. Функция процесса управления, обеспечивающая, во-первых, его бесперебойность и непрерывность, и, во-вторых, взаимосвязь всех функций.

По вертикали:

1. Системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности.

2. ... персонала – это создание необходимого резерва на все должности.
3. Фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности за единицу времени.
4. Система управления персоналом.
5. Передача знаний и навыков, необходимых для работы.
6. Познавательный процесс, который носит предметный и целенаправленный характер, для того чтобы глубоко познать объект.
7. Тот, кто вырабатывает управляющее воздействие и контролирует его исполнение.
8. Включение работника в новую для него предметно-вещественную и социальную среду.
9. Регулирование человеком своего поведения, выраженное в умении преодолевать внешние преграды.
10. Свойство мозга человека отражать реальную действительность.
11. Рабочая ... – часть пространства рабочего места.
12. Возникающая при восприятии человека человеком привлекательность одного из них для другого.
13. Форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимается решение о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении персонала.
14. Совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде.
15. Отражение общего опыта, проявляющееся в узнавании и воспроизведении.
16. Тарифный ... – величина, отражающая сложность труда и квалификацию работника.
17. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.
18. Группа людей, связанных устойчивой, совместной и общественно полезной деятельностью, которая предполагает наличие единых целей, организации и управления.
19. Временное выбытие отдельных работников, которое не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций.
20. Трудоспособные граждане, не имеющие работы и заработка, зарегистрированные в службе занятости в целях поиска работы.
21. Производственный персонал делится на вспомогательный и
22. Модель карьеры, которая предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения на непродолжительное время.
23. Совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью (входящих в штатный состав).
24. Приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.
25. Конечный результат, к которому стремится организация.

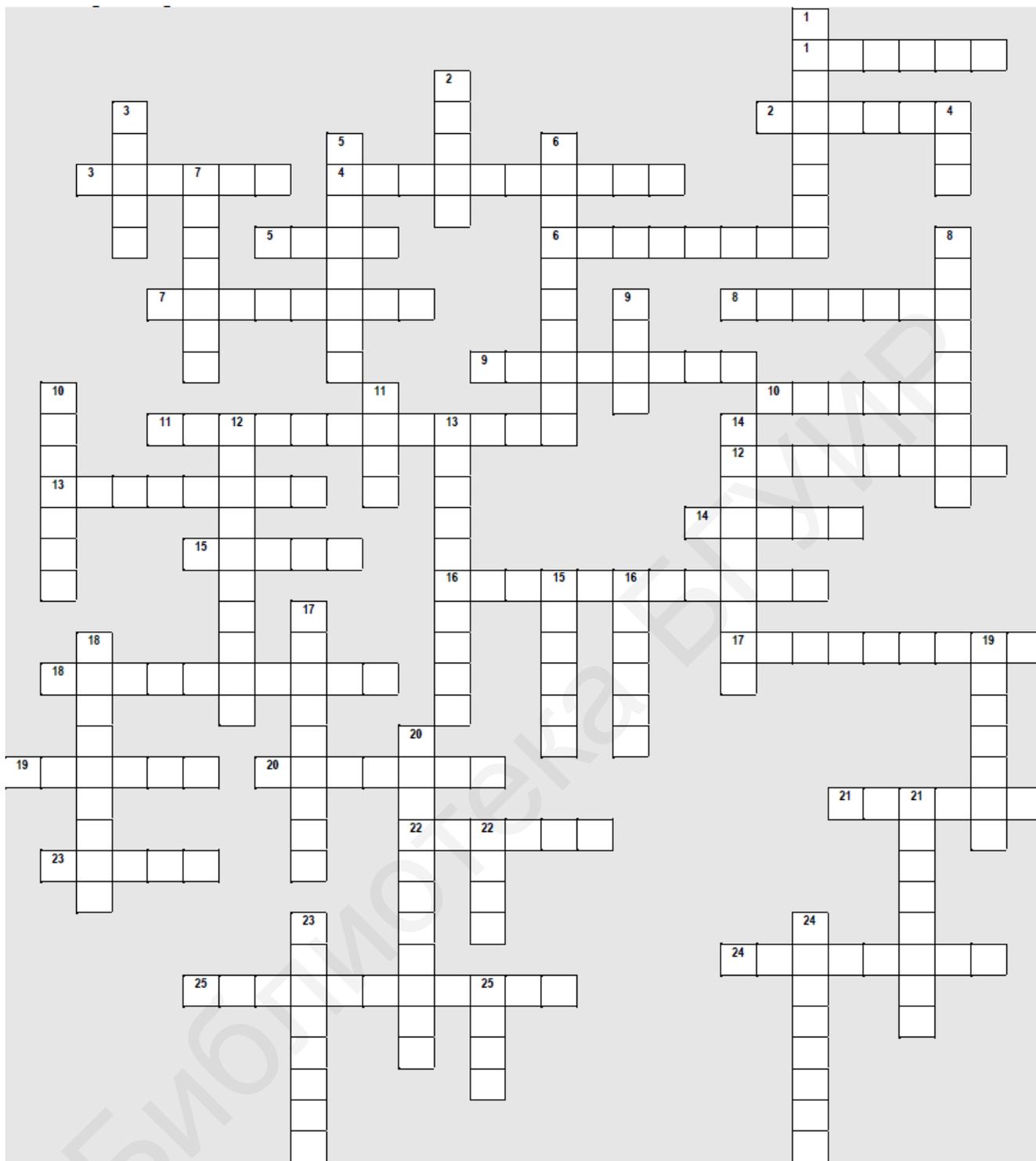


Рисунок 22 – Кроссворд

Задание 2. Ответьте на вопросы теста.

1. Теория мотивации: человеческие потребности можно представить в виде иерархической пирамиды (укажите автора и название).

2. Теория мотивации выделяет важность взаимосвязей: затраты – результаты – вознаграждение (укажите автора и название).

3. Теория мотивации: главный фактор, побуждающий человека к труду, – ориентация на группу (укажите автора и название).

4. Психология управления за рубежом называется:

- а) управленческая психология;
- б) психология менеджмента;
- в) организационная психология;
- г) психология социального управления.

5. Предметом психологии управления является:

- а) система «человек – человек»;
- б) системы «человек – человек» и «человек – техника»;
- в) психологические аспекты управленческих отношений;
- г) организация и ее структура.

6. При подборе персонала используются следующие методы (выберите правильный ответ):

- а) наблюдение, собеседование, деловая игра, анкетирование;
- б) наблюдение, собеседование, экспертные оценки, анкетирование;
- в) собеседование, архивный метод, метод изучения психологических характеристик, экспертные оценки.

7. Малая группа – небольшая по размеру общность (... человек), члены которой объединены ... и находятся в ... общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов (дополните).

8. Признаки коллектива (исключите лишнее):

- а) наличие социально одобряемых целей;
- б) высокая сплоченность, нормальные межличностные взаимосвязи, гармоничные формальные и неформальные взаимоотношения;
- в) беспрекословное подчинение лидеру;
- г) особая форма взаимодействия личности и группы: личность отстаивает интересы группы, а группа – интересы личности;
- д) принцип развития личности вместе с развитием коллектива.

9. О благоприятном социально-психологическом климате говорят при наличии следующих его показателей (исключите лишнее):

- а) развитые межличностные отношения;
- б) высокая продуктивность деятельности;
- в) высокий уровень трудовой дисциплины;
- г) конформизм;
- д) участие членов группы в управлении;
- е) положительная установка на нововведения.

10. Накопившееся противоречие, содержащее первопричину конфликта:

- а) инцидент;
- б) конфликтная ситуация;
- в) позиция;
- г) конфликтоген.

11. Какие утверждения характеризуют команду?

- а) каждый несет ответственность за общий результат;
- б) четкое распределение ролей;
- в) высокая сплоченность.

12. Расположите по порядку этапы найма персонала:

- а) составление объявления о вакантной должности;
- б) выбор наиболее подходящего на вакантную должность кандидата;
- в) уточнение потребностей компании в сотрудниках на определенный период времени;
- г) анализ и отбор резюме подходящих соискателей.

13. Условия труда, воздействие которых на работающего приводит к травме или другому внезапному резкому ухудшению здоровья:

- а) вредные;
- б) опасные;
- в) неблагоприятные.

14. Что из перечисленных форм стимулирования будет наиболее эффективно для сотрудников профессионального типа мотивации?

- а) денежные премии за выполнение плана;
- б) перспектива карьерного роста;
- в) возможности регулярного повышения квалификации;
- г) медицинское страхование, страхование жизни, имущества для работников и членов их семей.

15. Выберите верное(ые) высказывание(ия):

- а) коллективный договор заключается на срок не более 5 лет;
- б) действие коллективного договора распространяется на всех работников организации;
- в) в коллективном договоре могут содержаться вопросы, касающиеся улучшения условий и охраны труда;
- г) порядок заключения коллективных договоров регулируется Трудовым кодексом Республики Беларусь.

16. Какие документы обязательны для заключения трудового договора?

- а) резюме;
- б) паспорт;
- в) личное заявление;
- г) свидетельство пенсионного страхования;
- д) трудовая книжка во всех случаях без исключения.

17. Особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков:

- а) профессия;
- б) специальность;
- в) специализация;
- г) квалификация.

18. Приспособление работника к условиям труда, режиму труда и отдыха на рабочем месте характеризует:

- а) профессиональную адаптацию работника;
- б) психофизиологическую адаптацию работника;
- в) социально-психологическую адаптацию работника;
- г) организационную адаптацию работника.

19. К способам замещения должности не относится:

- а) конкурс;
- б) избрание;
- в) выдвижение;
- г) выборы.

20. Под профориентацией понимается:

- а) предоставление полной и правильной информации о профессиях, требованиях к работникам, системе профессиональной подготовки;
- б) деятельность консультативных пунктов, занимающихся диагностикой профессиональной пригодности людей для определенных профессий;
- в) помощь человеку в выборе профессии, которая в наибольшей степени отвечает как потребностям экономики, так и личностным качествам людей.

21. Что не отражает назначение должностной инструкции?

- а) должностная инструкция закрепляет правовой статус и место работника в системе управления;
- б) должностная инструкция определяет задачи, права и обязанности работника;
- в) должностная инструкция определяет порядок материального поощрения работника;
- г) должностная инструкция является правовой основой для определения дисциплинарной и материальной ответственности работника.

22. Целью аттестации персонала является:

- а) определение необходимости и направлений повышения квалификации работника;
- б) определение направлений совершенствования деятельности работника;
- в) определение степени соответствия работника занимаемой должности;
- г) определение перспектив должностного продвижения работника.

23. Аттестация рабочих мест осуществляется:

- а) по организационно-техническим параметрам рабочего места;
- б) социально-психологическим характеристикам деятельности;
- в) личностным качествам работника;
- г) условиям труда на рабочем месте.

24. Какой нормативный документ регламентирует прием и увольнение сотрудников, рабочее время, организацию труда, порядок разрешения трудовых споров, получение социальных благ и гарантий, вознаграждения и наказания?

- а) штатное расписание;
- б) должностная инструкция;
- в) правила внутреннего трудового распорядка;
- г) коллективный договор.

25. Планомерно осуществляемая программа разнообразных упражнений с целью формирования и совершенствования умений и навыков, повышения эффективности трудовой деятельности – это:

- а) семинар;
- б) инструктаж;
- в) консультирование;
- г) тренинг.

26. Чем обусловлена актуальность управления персоналом:

- а) высокой стоимостью подготовки квалифицированных работников;
- б) возрастанием роли человека в организации;
- в) дефицитом квалифицированных специалистов;
- г) высокой текучестью кадров.

27. Сущность управления персоналом заключается:

- а) в реализации потенциала каждого сотрудника;
- б) принятии рациональных решений;
- в) обеспечении дисциплины и порядка;
- г) построении оптимальной структуры управления персоналом.

28. Действия организации для выявления лиц, наилучшим образом подходящих для занятия вакантных мест, называют:

- а) набором персонала;
- б) отбором персонала;
- в) подбором персонала;
- г) наймом персонала.

29. Что не является направлением подбора персонала?

- а) отбор персонала;
- б) выдвижение персонала;
- в) ротация персонала;
- г) набор персонала.

30. Аттестация персонала осуществляется в отношении:

- а) всех квалифицированных работников организации;
- б) руководителей и специалистов организации;
- в) руководителей верхнего звена и высококвалифицированных специалистов;
- г) всех работников организации.

31. Планирование персонала – это:

- а) функция управления персоналом;
- б) метод работы с персоналом;
- в) принцип работы с персоналом;
- г) подход в работе с персоналом.

32. Квалификация – это:

- а) степень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения конкретного вида работы;
- б) общеобразовательная и специальная подготовка работника;
- в) объем знаний, необходимый для выполнения рабочим широкого профиля работ;

г) профессиональные навыки работника.

33. К дисциплинарным взысканиям не относится:

- а) замечание;
- б) предупреждение;
- в) выговор;
- г) увольнение.

34. Теории мотивации делятся:

- а) на первичные и вторичные;
- б) прогрессивные и регрессивные;
- в) простые и сложные;
- г) содержательные и процессуальные.

35. Что относится к моральному стимулированию?

- а) премия;
- б) дополнительное медицинское обслуживание;
- в) объявление благодарности;
- г) гибкий график работы.

36. Основными методами обучения на рабочем месте являются:

- а) лекции, кейсы, деловые игры;
- б) анкетирование, метод «мозгового штурма»;
- в) медитация, интервью, опросы;
- г) инструктаж, наставничество, работа во временных целевых группах.

37. Действие, характеризующееся высокой степенью освоения, доведенное

до автоматизма:

- а) знание;
- б) умение;
- в) навык;
- г) способ общения.

38. Совокупность знаний, умений, навыков и способов общения, достаточных для эффективного выполнения должностных обязанностей, – это:

- а) полномочия;
- б) функция;
- в) компетентность;
- г) компетенция.

39. К наименее достоверным тестам отбора персонала относятся:

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графические тесты.

40. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графический тест.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательное)

Тест «Принятие решений»

Данный тест поможет оценить, насколько вы решительный человек и какого типа должны быть люди в вашей команде.

Из предложенных вариантов ответов (А, Б, В, Г, Д, Е) выберите один.

1. *Что, по-вашему, движет человеком в жизни прежде всего?*

А – любопытство;

Б – желания;

В – необходимость.

2. *Как вы думаете, почему люди переходят с одной работы на другую?*

Г – их увольняют;

Д – уходят из-за большей зарплаты;

Е – другая работа им больше по душе.

3. *Когда у вас происходят неприятности:*

А – вы откладываете их решение до последнего;

Б – у вас есть потребность проанализировать, насколько виноваты вы сами?

В – вы не хотите даже и думать о том, что случилось.

4. *Вы не успели вовремя сделать какую-то работу и:*

Е – заявляете о своей неудаче еще до того, как это станет известно;

Г – с боязнью ждете, когда вас спросят о результатах;

Д – основательно подготавливаете к объяснению.

5. *Когда вы достигаете какой-то поставленной цели, то встречаете известие об этом:*

В – с чувством облегчения;

Б – с бурными положительными эмоциями;

А – по-разному, в зависимости от цели, но не так бурно;

6. *Что бы вы рекомендовали очень стеснительному человеку?*

Г – избегать ситуаций, требующих риска;

Е – избавиться от этого, обратившись к помощи психолога;

Д – познакомиться с людьми другого склада, не страдающими застенчивостью.

7. *Как вы поступите в конфликтной ситуации?*

Б – поговорю с тем, с кем вступил в конфликт;

А – напишу ему письмо;

В – попробую разрешить конфликт через посредника.

8. *Какого рода страх возникает у вас, когда вы ошибаетесь:*

Д – страх того, что ошибка может изменить тот порядок, к которому вы привыкли;

Г – боязнь наказания;

Е – боязнь потерять престиж.

9. *Когда вы с кем-то разговариваете, то:*

А – время от времени отводите взгляд;

Б – смотрите прямо в глаза собеседнику;

Г – отводите взгляд, даже когда к вам обращаются.

10. *Когда вы ведете важный разговор, то:*

Е – тон разговора обычно остается спокойным;

Д – вы то и дело вставляете ничего не значащие слова;

Г – вы повторяетесь, волнуетесь, голос начинает вас подводить.

Ключ к тестовому заданию.

Если почти все ваши ответы состоят из вариантов А и Д, то вы не особенно решительный в принятии решений человек. Но вас нельзя назвать и нерешительным. Вы не всегда действуете достаточно активно и быстро, но только потому, что считаете – дело того не стоит. Вам нравятся отважные люди. Но часто вы оправдываете и нерешительных, считая, что их действия – результат не страха, а осмотрительности и осторожности.

Если вы выбрали главным образом варианты Б, Е, то вы, безусловно, решительный (в принятии решений) человек. Вы слишком часто пренебрегаете вещами, которые считаете мелкими, незначительными. Но несмотря на это вас ценят как самостоятельную и интересную личность. Если у вас есть еще и чувство ответственности, то вам часто поручают сложные задания, но в этом случае в вашей группе должны быть люди другого типа, которые бы уравновешивали вашу слишком большую активность. Вам стоит все же лучше продумывать решения, которые вы принимаете.

Если же ваши ответы относятся к вариантам В, Г, то вы боитесь не только принимать решения, но даже обдумывать их, страшаетесь приближающихся событий. Ваше психологическое состояние нельзя назвать стабильным, благополучным. Часто вы скорее ожидаете критики ваших действий, чем похвалы.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(обязательное)

Тест «Как вы справляетесь с делегированием?»

Если вы не успеваете выполнять свою работу, если вам постоянно не хватает времени, значит, часть своей текущей работы вам нужно передать подчиненным. Узнать ответы на эти вопросы вам поможет предлагаемый ниже тест.

Ответьте на вопросы «да» или «нет».

1. Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня?
2. Трудитесь ли вы дольше своих сотрудников?
3. Часто ли вы выполняете за других работу, с которой вполне могли бы справиться и без вашего участия?
4. Удастся ли вам найти в случае необходимости подчиненного или коллегу, который помог бы вам?
5. Знает ли ваш подчиненный ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы уедете в длительную командировку?
6. Хватает ли вам времени на планирование?
7. Бывает ли завален ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?
8. Занимаетесь ли вы еще делами или проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за вами до повышения по службе?
9. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?
10. Часто ли вам приходится напрягаться, чтобы уложиться в срок?
11. Часто ли вы сами диктуете секретарю большую часть своих памятных записок, корреспонденций и отчетов?
12. Расходуется ли вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?
13. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?
14. Хватает ли вам времени на общественную и представительскую работу?
15. Стремитесь ли вы к тому, чтобы быть в курсе всех дел и иметь информацию обо всем?
16. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка последовательности выполнения приоритетных дел?

Ключ к тестовому заданию.

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет»:

- 0–3 ответа «да» – вы делегируете отлично;
- 4–7 ответов «да» – у вас есть резервы для делегирования;
- 8 и более ответов «да» – похоже, что делегирование представляет для вас серьезную проблему. Решению этой проблемы вы должны уделить первоочередное внимание.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

(обязательное)

Тест «Почерк и характер»

Напишите под диктовку текст в семь – десять строк. Оцените почерк по предлагаемым факторам (таблица В.1), для чего в каждой из семи секций выберите один показатель.

Таблица В.1 – Оценка почерка

<i>Факторы</i>	<i>Баллы</i>
<i>1. Размер букв</i>	
Маленькие	7
Очень маленькие	3
Средние	17
Крупные	20
<i>2. Наклон букв</i>	
Левый	2
Резкий влево	5
Правый	14
Резкий вправо	6
Прямое написание	10
<i>3. Форма букв</i>	
Округлые	9
Бесформенные	10
Угловатые	19
<i>4. Строчки</i>	
«Ползут» вверх	16
Прямые	12
«Скользят» вниз	1
<i>5. Нажим</i>	
Легкий	8
Средний	15
Сильный	21
<i>6. Особенности написания букв в словах</i>	
Склонность к соединению	11
Склонность к отделению	18
Смешанный стиль	15
<i>7. Общее впечатление о почерке</i>	
Старательный	13
Неровный	9
Небрежный	4

Оценка результатов.

Определите набранную вами сумму баллов и сделайте выводы:

- 38–51 – люди со слабым здоровьем;
- 52–63 – люди робкие, пассивные, флегматичные;
- 64–75 – люди нерешительные, краткие, наивные, однако не лишённые чувства собственного достоинства;
- 76–87 – люди, отличающиеся общительностью, впечатлительностью и прямодушием;
- 88–98 – люди с устойчивой психикой, отважные, смекалистые, инициативные;
- 99–109 – люди, обладающие быстротой ума и независимостью суждений, вспыльчивые, эгоистичные;
- 110–121 – трудноуправляемые люди.

При графологическом анализе рукописного текста следует также учитывать следующие показатели: частые тире, особенно большой длины и с нажимом, – агрессивность; длинные петли, особенно в нижней части букв (в результате получаются узкие буквы) – деловитость и склонность скорее к материальному, чем к духовному; незаконченные петли нижней части букв (вместо петель пишутся решительные полупетли или даже штрихи) – консерватизм; тяжелые петли нижних букв – нерешительность.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

(обязательное)

Мотивация персонала

Отметьте неверные высказывания.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
6. Мотивация – это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.
8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.
9. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда относится к теориям процесса мотивации.
10. Все потребности человека находят осознанное устранение.
11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.
12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.
14. Не все цели обладают мотивационной силой.
15. Мотивирование составляет основу управления организацией.
16. Потребность во власти, по теории Д. МакКлелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.
17. Обретение удовлетворенности и нарастание удовлетворенности – два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.
18. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.
19. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.
20. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

(обязательное)

Тест «Определение степени мотивации личности к успеху»

Ответьте «да» или «нет» на следующие высказывания:

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дел, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, т. к. знаю, что, выполняя его, я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта характера.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицания меня больше стимулируют, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. Во мне легко пробудить честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

31. Мои друзья иногда меня считают ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, я достигаю больших результатов, чем остальные.
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я предпринимаю меры вплоть до крайних.

Ключ к тестовому заданию.

Поставьте себе по одному баллу:

1) за каждый ответ «да» на вопросы: № 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41;

2) за каждый ответ «нет» на вопросы: № 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Подсчитайте баллы:

- 32–28 – у вас очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия;
- 27–15 – у вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к вам в форме приливов и отливов. Порой вам хочется все бросить, т. к. вы считаете, что цель, к которой вы стремитесь, недостижима;
- 14–0 – мотивация к успеху у вас довольно слабая, вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите», убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

(обязательное)

Тест «Можете ли вы управлять людьми?»

Данный тест предназначен для тех, кто хотел бы занимать или уже занимает руководящую должность. Он поможет понять, пользуетесь ли вы авторитетом у окружающих, насколько вы уверены в себе и организованы, умеете ли отстаивать свою точку зрения. Все эти качества необходимы для того, чтобы люди доверяли вам и помогли добиваться поставленных целей.

1. Имеете ли вы собственное мнение о разных вещах, событиях?
 - а) всегда (15 баллов);
 - б) никогда (0 баллов);
 - в) иногда (5 баллов).
2. Легко ли вас переубедить?
 - а) всегда (0 баллов);
 - б) никогда (15 баллов);
 - в) иногда (5 баллов).
3. Волнует ли вас разговор с начальником, директором, вашим руководителем?
 - а) всегда (0 баллов);
 - б) никогда (15 баллов);
 - в) иногда (5 баллов).
4. Стараетесь ли избегать встреч с людьми, чем-то неприятными вам?
 - а) всегда (15 баллов);
 - б) никогда (0 баллов);
 - в) иногда (5 баллов).
5. Вас раздражает, если вам пересекают дорогу?
 - а) всегда (15 баллов);
 - б) никогда (0 баллов);
 - в) иногда (5 баллов).
6. Вас переоценили. Будете ли вы протестовать?
 - а) всегда (0 баллов);
 - б) никогда (15 баллов);
 - в) иногда (5 баллов).
7. Не замечали ли, что вам приятнее быть в кругу более молодых, чем среди сверстников?
 - а) всегда (15 баллов);
 - б) никогда (0 баллов);
 - в) иногда (5 баллов).
8. Лучше ли вам переносить неудобства, чем доставлять их другим?
 - а) всегда (0 баллов);
 - б) никогда (15 баллов);

в) иногда (5 баллов).

9. Сохраняется ли в вашем коллективе спокойная атмосфера?

а) всегда (15 баллов);

б) никогда (0 баллов);

в) иногда (5 баллов).

10. Вам лучше высказываться словами или письмом?

а) словами (15 баллов);

б) письмом (0 баллов);

в) в зависимости от обстоятельств (5 баллов).

11. Советуетесь ли вы с кем-нибудь, прежде чем принять решение даже в мелочах?

а) всегда (0 баллов);

б) никогда (15 баллов);

в) иногда (5 баллов).

12. При разговоре вам не трудно смотреть собеседнику в глаза?

а) всегда (15 баллов);

б) никогда (0 баллов);

в) иногда (5 баллов).

13. В одиночестве вам лучше работается, чем в коллективе?

а) всегда (15 баллов);

б) никогда (0 баллов);

в) иногда (5 баллов).

14. Могут ли некоторые люди воспользоваться вашими слабостями?

а) всегда (0 баллов);

б) никогда (15 баллов);

в) иногда (5 баллов).

15. Приятно ли вам командовать?

а) всегда (15 баллов);

б) никогда (0 баллов);

в) иногда (5 баллов).

Подсчитайте результаты:

▪ Менее 120. Личностных качеств, для того чтобы быть начальником, вам явно не хватает. Да вы и сами не против, чтобы вами управляли. Возможно, это связано с тем, что вы привыкли себя недооценивать. Отсюда ваша неуверенность, подверженность влиянию чужих мнений. Постарайтесь понять, чего вы хотите от жизни и окружающих, научитесь отстаивать свою точку зрения, будьте увереннее в том, что считаете правильным. Научитесь управлять собой – и тогда вам легче будет строить взаимоотношения с окружающими.

▪ 125–180. Вы не любите, чтобы вами управляли, но и не желаете командовать сами. Однако работать приходится с разными людьми – начальниками и коллегами. Не бойтесь отвечать за свои поступки, постарайтесь отключить в себе эмоции, научитесь видеть в сотрудниках – вышестоящих и находящихся с вами

на одной ступеньке служебной лестницы – прежде всего деловых партнеров, которые могут быть вам полезны и которым при необходимости вы сможете оказать посильную поддержку.

- 185–200. Вы склонны управлять другими людьми. Вы человек ответственный и достаточно организованный. Можете отстаивать свою точку зрения, способны убедить окружающих в правильности вашего решения. Вам, как правило, удастся установить ровные отношения как с начальством, так и с подчиненными. В любом случае не стоит забывать: даже начальники должны совершенствовать свои личностные качества.

- 200 и более. У вас властная натура. Вы не любите, когда мнение окружающих отличается от вашего. По отношению к неугодным способны применять жесткие меры. Подчиненные, если они у вас есть, в лучшем случае вас побаиваются. Если же вы только мечтаете стать начальником, вам стоит пересмотреть свою позицию по отношению к коллегам по работе. Научитесь считаться с мнением других людей, уважать их – и тогда вам легче будет понять их поступки и управлять ими.

Библиотека БГУ

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

(обязательное)

Тематика эссе

1. Р. Саттон профессор менеджмента и инженерного дела, Стендфордский университет): *По большей части сотрудники уходят от начальников, а не из компании.*

2. Р. Кийосаки (американский предприниматель, инвестор, писатель, финансовый обозреватель на Yahoo Finance): *Если вы считаете, что обучение стоит дорого, попробуйте узнать, сколько стоит невежество.*

3. А. Нобель: *Хорошая репутация более важна, чем чистая рубашка. Рубашку можно выстирать, репутацию – никогда.*

4. Н. Бонапарт: *Искусство управления состоит в том, чтобы не позволять людям состариться в своей должности.*

5. Р. Бош (немецкий промышленник, инженер, изобретатель, основатель компании Robert Bosch GmbH): *Я плачу хорошую заработную плату не потому, что у меня много денег; у меня много денег, потому что я плачу хорошую заработную плату.*

6. Дж. Рокфеллер (американский предприниматель, филантроп): *Умение обращаться с людьми – это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар или кофе... И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете.*

7. Б. Франклин (политический деятель, дипломат, изобретатель, писатель, журналист, издатель): *Инвестиции в знания всегда приносят наибольший доход.*

Эссе должно соответствовать следующим критериям:

1. Сформулирована тема и раскрыта ее актуальность.

2. Проанализированы различные источники информации: монографии, учебники, статьи в периодических изданиях, источники из сети Интернет и др. Дан их критический и сравнительный анализ.

3. Изложена авторская позиция и дано собственное мнение по раскрываемой теме.

4. Обозначена практическая значимость вопроса и направлений его решения.

5. Объем эссе должен составлять не более двух страниц формата А4. Форма представления результата не регламентируется.

6. Обязательно наличие списка использованных источников, оформленного по требованиям стандарта предприятия СТП 01–2017 «Дипломные проекты (работы). Общие требования».

7. Уникальность должна составлять 70 %.

ПРИЛОЖЕНИЕ И

(обязательное)

Алгоритм деятельности по разрешению конфликта «17 шагов»

Опыт деятельности по управлению конфликтами третьей стороной может быть обобщен в определенный алгоритм – систему «17 шагов» (по А. Я. Анцупову). Предлагаемая последовательность действий может уточняться исходя из особенностей ситуации.

1-й шаг. Представить общую картину конфликта и определить ее суть, исходя из анализа той информации, которой вы в данный момент располагаете. Оценить позиции и скрытые интересы обеих сторон.

2-й шаг. Побеседовать с одним из оппонентов, позиция которого на данный момент кажется вам более оправданной. Узнать о его точке зрения на причины конфликта, чего он хочет добиться и чего опасается. Установить его мнение об основных интересах и опасениях второго оппонента.

3-й шаг. Обязательно побеседовать со вторым оппонентом.

4-й шаг. Побеседовать о причинах и характере конфликта с друзьями первого оппонента. Они дадут более объективную информацию об интересах и опасениях своего друга. В дальнейшем они же могут помочь в разрешении конфликта.

5-й шаг. Побеседовать о причинах, характере и способе урегулирования конфликта с друзьями второго оппонента.

6-й шаг. Обсудить причины конфликта, способы и перспективы его урегулирования с неформальными лидерами коллектива.

7-й шаг. При необходимости обсудить проблему с руководителями обеих оппонентов.

8-й шаг. Понять главную причину конфликта и представить, что в конфликте участвуют не эти конкретные участники, а абстрактные люди. Проанализировать данные и выработать конкретные действия. Это может быть примирение сторон, выдвижение рекомендаций, обязательных для выполнения, или просто решение вопросов, обеспечивающих успешность взаимодействия оппонентов.

9-й шаг. Определить подсознательные мотивы, скрытые за внешними поводами. Точно понять скрытое содержание конфликта.

10-й шаг. Определить, в чем каждый из оппонентов прав, а в чем не прав. Поддержать в том, в чем они правы, и указать на слабые места в позиции каждого.

11-й шаг. Оценить наилучший, наихудший и наиболее вероятный варианты развития событий. Определить, возможно ли, чтобы стороны сами пришли к компромиссу.

12-й шаг. Оценить возможные скрытые, отсроченные и перспективные последствия вашего вмешательства в конфликт, чтобы не превратиться во врага одного из оппонентов.

13-й шаг. Продумать и разработать программу-максимум. Подготовить для оппонентов 3-4 варианта предложений совместных действий по реализации этой программы.

14-й шаг. Продумать и разработать программу-минимум. Подготовить для оппонентов 3-4 варианта предложений совместных действий по реализации этой программы.

15-й шаг. Обсудить обе программы с друзьями каждого из оппонентов, неформальными лидерами, при необходимости – с их руководителями. Внести коррекцию в планы общих действий.

16-й шаг. Попытаться разрешить конфликт, корректируя не только тактику, но и стратегию действий с учетом конкретной ситуации. Активно привлекать друзей, неформальных лидеров, при необходимости – их руководителей. Лучше разрешать конфликт их руками.

17-й шаг. Обобщить позитивный и негативный опыт, приобретенный в результате вмешательства в данный конфликт.

ПРИЛОЖЕНИЕ К

(обязательное)

Пример анкеты результатов обучения

Анкета оценки семинара

Уважаемые участники! Пожалуйста, заполните эту анкету. Ваши ответы помогут нам лучше подготовить будущие семинары и другие мероприятия. Заранее благодарим Вас!

1. Что на семинаре Вам понравилось больше всего остального (подбор темы, ведение семинара, участники и т. д.)? _____
2. Что Вам не понравилось? _____
3. Какая часть семинара была:
наиболее удачной _____
наименее удачной _____
4. Получили ли Вы ответы на вопросы, с которыми пришли на семинар? _____
5. Что, на Ваш взгляд, было наиболее полезно на семинаре? _____
6. На какие вопросы Вы не смогли получить ответы? _____
7. Будете ли Вы использовать информацию, полученную на семинаре, в своей работе? _____
8. Какой процент предоставленной на семинаре информации был полезен именно Вам? (обведите) 100 %, 80 %, 60 %, 50 %, 40 %, 20 %, 0 %.
9. Оцените проведение семинара (подбор темы, ведение семинара, техническое оснащение, морально-психологический климат) по шкале от 1 до 5, где 1 – минимальная оценка, 5 – максимальная, и объясните свою оценку. _____
10. Что бы Вы изменили в прошедшем семинаре, чтобы сделать его интереснее именно для Вас? _____

Учебное издание

**Казак Тамара Владимировна
Шаталова Виктория Викторовна**

**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПЕРСОНАЛОМ**

ПОСОБИЕ

Редактор *Е. С. Юрец*
Корректор *Е. Н. Батурчик*
Компьютерная правка, оригинал-макет *А. А. Луцкова*

Подписано в печать 03.03.2022. Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».
Отпечатано на ризографе. Усл. печ. л. 5,23. Уч.-изд. л. 5,0. Тираж 30 экз. Заказ 125.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования
«Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий №1/238 от 24.03.2014,
№2/113 от 07.04.2014, №3/615 от 07.04.2014.
Ул. П. Бровки, 6, 220013, г. Минск