

АДМИНИСТРАЦИЯ ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Библиотека руководителя

С.А. Еварович, А.Ю. Кузин, И.В. Невраева

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-практическое пособие

Томск

Издательский Дом Томского государственного университета
2017

DOI: 10.17223/9785946216333

УДК 005.95/96 (075.8)

ББК 65.291.21 я 73

E13

Серия основана в 2017 г.

Еварович С.А., Кузин А.Ю., Невраева И.В.

Управление персоналом : учебно-практическое пособие. –

E13 Томск : Издательский Дом Томского государственного университета, 2017. – 72 с. (Библиотека руководителя)

ISBN 978-5-94621-596-1

ISBN 978-5-94621-633-3 (отд. кн.)

Пособие предназначено для профессиональной переподготовки управленческих кадров, государственных гражданских и муниципальных служащих.

Раздел «Управление персоналом» представлен тремя модулями, объединенными идеей актуализации социальных аспектов в управлении персоналом современной организации:

- модуль «Компетентностный подход к управлению персоналом» (автор – *С.А. Еварович*, канд. пед. наук);
- модуль «Мотивация персонала» (автор – *А.Ю. Кузин*, канд. мед. наук);
- модуль «Командообразование» (автор – *И.В. Невраева*, канд. техн. наук).

УДК 005.95/96 (075.8)

ББК 65.291.21 я 73

ISBN 978-5-94621-596-1

ISBN 978-5-94621-633-3 (отд. кн.)

© Еварович С.А., Кузин А.Ю., Невраева И.В., 2017

© Издательский Дом ТГУ (оригинал-макет), 2017

ВВЕДЕНИЕ

Главной задачей руководителя было и остается определение политики по всем направлениям деятельности организации. Ключевое направление в политике, несомненно, – политика по отношению к персоналу. Сегодня, в эпоху информационного общества, человеческие ресурсы определяют успех организации и, вместе с тем, являются наиболее сложным, непредсказуемым и подчас нестабильным ее элементом. Это требует от руководителя особого внимания к проблеме управления персоналом, знания современных подходов и методов управления людьми, понимания собственной позиции и роли в процессе принятия кадровых решений.

В данном учебно-практическом пособии представлены некоторые аспекты, связанные с пониманием эффективных моделей современного управленческого поведения.

Во-первых, рассмотрены теоретические и практические вопросы применения модели компетенций в управлении персоналом организации, показана специфика проведения оценки по компетенциям, а также даны рекомендации по проведению интервью по компетенциям.

Во-вторых, рассмотрены подходы к созданию системы нематериальной мотивации, включая рекомендации по разработке инструментов (способов) мотивирования сотрудников.

В-третьих, подробно описана роль команды в современной практике управления, предложены различные классификации командных ролей и способы их определения, описаны этапы и методы формирования команд для различных задач.

Компетентностный подход в российской практике управления персоналом применяется с конца прошлого века. Его использование связано с изменением общей парадигмы управления и необходимостью создавать условия для раскрытия потенциала и возможностей сотрудников в рамках достижения стратегических задач организации.

На основе модели компетенций сегодня осуществляются кадровое планирование, отбор персонала, оценка потенциала и результатов деятельности сотрудников, планирование карьеры и системы непрерывного профессионального развития. Способность руководителя обозначать ключевые компетенции сотрудников, включая корпоративные компетенции, позволяет формировать ценностные и профессиональные ориентиры для сотрудников, определять политику в отношении персонала организации в целом.

Проблема мотивации персонала не перестает быть актуальной. Все чаще руководители обращаются к методам нематериальной мотивации сотрудников. Это во многом связано с возможностью повышения самоотдачи сотрудников без дополнительных денежных затрат, с созданием условий для повышения удовлетворенности сотрудников от самой работы и как следствие, формированию лояльного отношения персонала к организации и ее политике. Компетентность руководителя, связанная с умением мотивировать своих подчиненных, предполагает выбор индивидуальных методов по отношению к каждому сотруднику.

Не менее значимой для современного руководителя является задача по формированию управленческих команд. Формирование команды связано с распределением ролей в команде в соответствии с уровнем выраженности профессиональных и личных компетенций сотрудников. Командный менеджмент опирается на групповое решение проблем, сочетание коллективной и ин-

дивидуальной ответственности за качество работы и ее конечный результат. Не каждый сотрудник может быть командным игроком, многие предпочитают работать самостоятельно и не готовы примерять командные роли. Важно осознавать предназначение формируемой команды, свою роль и готовность становиться частью команды, быть способным организовать процесс создания команды.

Модуль «КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ»

Светлана Анатольевна Еварович, канд. пед. наук, доцент

*Национальный исследовательский Томский государственный университет
(г. Томск, Россия)*

Ставя на первое место людей, вы никогда
не совершите ошибки даже в вопросах делания денег.
Майкл Маркс (основатель фирмы «Маркс энд Спенсер»)

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

1. КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом – специфическая функция управленческой деятельности, где главным объектом является человек, входящий в различные социальные группы. Воздействие на персонал в организации осуществляется на индивидуальном (руководитель – сотрудник), групповом (руководитель – сотрудники структурного подразделения), организационном (руководитель – весь персонал организации) уровнях. Выбор методов влияния на сотрудников на всех трех уровнях обусловлен концепцией управления персоналом и, как следствие, политикой, которая реализуется в организации.

Под концепцией управления персоналом, как правило, понимается обобщенное представление о роли человека в организа-

ции, мотивационных и правовых механизмах, обеспечивающих развитие и востребованность его способностей в организации.

В теории и практике управления персоналом организации выделяют четыре концепции:

- 1) использование трудовых ресурсов;
- 2) управление персоналом;
- 3) управление человеческими ресурсами;
- 4) управление человеком.

В рамках концепции «использование трудовых ресурсов» человек рассматривается как фактор производства, элемент трудового процесса. Поэтому к сотрудникам предъявляются требования быть технически подготовленными к выполнению отдельных функций, быть дисциплинированными. Ключевым содержанием в управлении персоналом является организация процесса труда и заработной платы, а основной метод стимулирования – оплата рабочего времени.

Концепция «управление персоналом» определяет место человека в организации как элемента ее формальной структуры. К сотрудникам предъявляются требования, которые соответствуют формальным характеристикам должности (уровень образования и квалификации, личные качества). Основные задачи руководителей в данном случае: обеспечить отбор по квалификационным требованиям, разработать систему управления полномочиями и ответственностью, а также программу удовлетворения потребностей сотрудников.

Концепция «управление человеческими ресурсами» обозначает роль персонала как стратегического невозобновляемого ресурса и, как следствие, имеет направленность на максимальное применение потенциала человека для решения задач организации. В данном контексте существенное значение имеют не только профессиональные навыки сотрудника, но соответствие его ценностей корпоративной культуре организации. В связи с

таким пониманием роли человека в организации актуализируется проблема развития персонала, качественного отбора сотрудников, их вовлечение в процесс разработки и принятия решений.

В рамках концепции управления человеческими ресурсами деятельность по управлению персоналом понимается как целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Именно с развитием понимания роли сотрудника как человеческого ресурса развивается компетентностный подход к управлению персоналом организации, который призван обеспечить достижение стратегических целей посредством согласования возможностей и ценностей персонала и компании.

Концепция «управление человеком» базируется на гуманистической парадигме управления и определяет роль человека в организации как ее главного субъекта. Целью управления персоналом в данном случае является создание условий для самореализации человека, а главным содержанием управления становятся самоуправление и повышение качества трудовой жизни.

В настоящее время – в постиндустриальную эпоху, эпоху развития цифровой экономики, все более очевидной становится необходимость перехода к последним двум концепциям: управление человеческими ресурсами и управление человеком. Поскольку теперь особую роль в обществе занимает интеллектуальный субъект, повышается уровень притязаний сотрудников к характеру деятельности, политике компаний, собственному рабочему месту.

Интеллектуальная личность стремится к участию в процессах принятия решений, к коммуникативному равноправию, открытости, партнерству.

2. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

Компетентностный подход в последнее время считается отправной точкой всей деятельности по управлению персоналом. На его основе осуществляются кадровое планирование, отбор персонала, оценка потенциала и результатов деятельности сотрудников, планирование карьеры и системы непрерывного профессионального развития.

Термин «компетенция» является неустоявшимся понятием в литературе. На наш взгляд, компетенция является требованием организации по отношению к сотрудникам. Данное требование имеет интегративный характер и включает в себя требования к личным качествам, особенностям мотивации, навыкам и обеспечивает качественное выполнение сотрудником задач определенного класса. Компетенции имеют деятельностное основание, а значит формируются и оцениваются в деятельности. В связи с этим описание компетенции обязательно должно иметь в своей структуре содержание требования и поведенческие индикаторы, доступные непосредственному наблюдению.

Например, компетенция ПЛАНИРОВАНИЕ может иметь следующее содержание: способность разработать эффективную программу собственной деятельности. Перечень поведенческих индикаторы для данной компетенции:

- *рациональная организация и планирование собственной работы;*
- *планирование и координация своей работы с учетом плана работы других, если работа требует взаимодействия;*
- *периодическое отслеживание темпа выполнения работы, при необходимости – его корректировка, чтобы уложиться в сроки;*
- *готовность к деловым встречам, ознакомление с необходимой информацией;*

- *эффективное использование инструментов контроля времени (таймеры, календари, еженедельники);*
- *выстраивание последовательности выполнения отдельных задач в зависимости от их срочности и важности.*

Содержание компетенций не может быть универсальным, так как деятельность сотрудников в каждой организации уникальна, что обусловлено особенностями корпоративной культуры, спецификой ее деятельности и другими факторами.

Компетентность в свою очередь – это обладание человеком соответствующей компетенцией, включающей его личностное отношение к ней и предмету деятельности.

В противовес знаниям и навыкам работников, которые далеко не всегда могут отражать реальную потребность организации, компетентностный подход выводит на первый план потенциал сотрудника – способности, мотивацию и поведенческие установки. Обращение к явным и скрытым возможностям работников создает мощный импульс к их активному участию в деятельности организации, росту удовлетворенности трудом и формированию на этой основе постоянной потребности в совершенствовании знаний, умений и компетенций.

В рамках применения компетентностного подхода в организации создаются модели компетенций, которые выполняют роль оси, на которой выстраивается вся система управления персоналом (рис. 1).

Модель компетенций представляет собой перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности. Модель компетенций как инструмент управления персоналом дает четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к работнику в зависимости от его руководящего уровня, профессии, занимаемой должности и выполняемых задач, является основанием для проектирования оценочных процедур и способствует поддержанию корпоративной культуры.



Рис. 1. Модель компетенций в системе управления персоналом

Конкретные модели компетенций представляют собой полный перечень компетенций, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций. Модель компетенций позволяет в ситуации оценки определить, насколько тот или иной человек соответствует своей позиции и что именно в его компетенциях требует развития [6. С. 12].

Компетенции, их сочетания в модели, индикаторы, шкала измерения уникальны для каждой отдельно взятой организации, поскольку разрабатываются исходя из стратегических целей и особенностей организационной культуры, формируются на основе анализа деятельности.

Большинство моделей могут быть описаны с помощью 10–12 компетенций. Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее внедрить в практику оценки: становится трудно работать с конкретными компетенциями из-за неясных, незначительных различий между ними.

Модель компетенций (рис. 2) включает корпоративные компетенции, отражающие ценности организации и ее специфику; профессиональные (технические) компетенции, описывающие требования к профессиональной деятельности в рамках занима-

емой должности (группы должностей); управленческие компетенции, которые включаются в модель в том случае, когда должность предполагает наличие функций управления.



Рис. 2. Структура модели компетенций

При создании модели компетенций учитываются уровни развития той или иной компетенции у сотрудников, занимающих разные должностные позиции. Данные различия должны находить отражение в профилях компетенций для разных групп должностей, то есть результатом работы по созданию модели компетенций должны стать профили компетенций, разработанные для каждой позиции. Профиль компетенций – это спецификация модели компетенций, точное определение уровня их проявления по отношению к данной должности [6. С. 13–14].

В виду того, что в «архитектуре» компетенции выделяют три составляющих: когнитивную («знаниевую») (К), деятельностную («навыковую») (Д), личностную (ценностную) (Л) В.И. Байденко предложил типологизировать компетенции в соответствии с их акцентациями (доминанта знания-понимания; либо умений – спо-

совов деятельности; либо личностных ориентаций, ценностей, качеств) следующим образом: когнитивно-ориентированные, деятельностно-ориентированные, ценностно (лично)но-ориентированные [2].

Но установить точно акцентацию компетенции сложно. В таком случае целесообразно определять некую «формулу акцентаций» конкретной компетенции.

Например:

- 1. Способность продуктивно работать в команде: Л–Д.*
- 2. Способность продуктивно управлять временем: Д–Л.*
- 3. Способность продуктивно осуществлять деловую переписку на родном языке: К–Д [8. С. 80–81].*

Обозначение этих доминант крайне важно для решения проблемы выбора методов оценки и образовательных технологий, обеспечивающих диагностику и развитие компетенций.

Наибольшую сложность при оценке и развитии представляют личноно-ориентированные компетенции, так как они базируются на ценностях человека, имеющих глубинный, скрытый характер. Но именно ценности человека, его миропонимание оказывают существенное влияние на его поведение в организации, способствуют формированию лояльности и вовлеченности сотрудников или наоборот. Диагностика данного типа компетенций может осуществляться посредством психологического тестирования, проективного, биографического интервью, с помощью моделирования реальных рабочих ситуаций и наблюдения за поведением кандидатов и других методов.

Менее трудоемкими в плане оценки и развития являются когнитивные компетенции. Оценка данного типа компетенций осуществляется, как правило, с помощью профессионального тестирования и в рамках профессионального интервью.

Имея представление о содержании компетенции и ее доминанте, руководитель способен формулировать заказ на разра-

ботку программ развития и диагностики компетенций и давать оценку их качества. Существенное значение понимание руководителя структуры и содержания модели компетенций имеет при принятии решений о приеме кандидатов на определенную должность в организации. В ситуации, когда кандидат в целом соответствует требованиям, но по ряду позиций демонстрирует недостаточный уровень проявленности компетенций, следует учитывать, какова доминанта данной компетенции.

Таким образом, новые контексты развития организации обуславливают особую роль человека как ключевого, стратегического ресурса, что в свою очередь актуализирует применение модели компетенций как механизма управления человеческими ресурсами. В этой связи одной из компетенций руководителя является способность формировать задание на проектирование адекватных стратегии и корпоративной культуре технологий управления персоналом.

3. ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка персонала является важнейшим компонентом управления, поскольку знания и умения людей, их согласованные действия могут обеспечить достижение целей организации. Правильно выстроенная система оценки персонала способствует поддержанию мотивации сотрудника на эффективную работу.

Система оценки персонала представляет собой набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных основными функциями управления персоналом:

- отбор и расстановка персонала;
- мотивация, компенсации и льготы;
- обучение и развитие;
- работа с кадровым резервом;
- контроль и принятие кадровых решений.

Выделяют два основных вида оценки:

- входная оценка – оценка, проводимая при назначении на должность, при должностном перемещении специалиста;
- текущая оценка, периодически проводимая, например, в форме аттестации, квалификационного экзамена.

Непременным условием проведения оценки сотрудников является наличие:

- требований по замещаемой должности, которые могут быть как количественными (показатели деятельности), так и качественными (компетенции);
- должностных обязанностей, изложенных в должностной инструкции или описании должности;
- критериев и индикаторов, по которым происходит оценка;
- процедур оценки, которые соответствуют содержанию требований и позволяют объективно оценить сотрудников.
- формальных субъектов оценки (непосредственный руководитель, члены аттестационной комиссии);
- квалифицированных и независимых субъектов оценки (эксперты, ученые, представители профсоюзных органов, других общественных объединений – неформальные субъекты оценки);
- открытости и доступности установленных процедур и применяемых методов оценки;
- механизма реализации выводов, сделанных на основании оценки.

Многообразие методов оценки дает возможность дифференцированного подхода к их отбору в зависимости от специфики функциональной деятельности и уровня занимаемой должности. Наиболее распространенными методами оценки можно считать:

- кадровое собеседование (групповое или индивидуальное);
- психологическое, профессиональное тестирование (квалификационный экзамен);
- участие в деловых играх и тренингах;

- самообследование;
- метод 360 градусов;
- разработку и презентацию проектов и многие другие.

Экспертные методы оценки предполагают наличие нескольких независимых экспертов, которые хорошо знают личные качества оцениваемого и его сферы деятельности. Здесь субъектами оценки выступают несколько человек. Это могут быть и руководители разных уровней – непосредственные и прямые, руководители других структурных подразделений, а также члены коллектива или специально созданная группа экспертов.

Ошибки, которые допускают менеджеры при организации и проведении оценки, способствуют демотивации сотрудников. К типичным ошибкам в оценке можно отнести:

- использование личного опыта как основы для принятия решения;
- ориентацию исключительно на заданное количественное соотношение положительных и отрицательных черт;
- рассмотрение личных качеств и игнорирование результатов деятельности;
- использование оценки как инструмента наказания.

В условиях развития практики применения компетентностного подхода вся система оценки персонала выстраивается на основе модели компетенций. На этапе отбора персонала определяются соответствие корпоративным компетенциям и профессиональным компетенциям, а также направления адаптации к должности и организации. В рамках периодически проводимых процедур аттестации происходит определение соответствия требованиям должности (на основе модели компетенций) и задаются векторы развития компетенций с учетом диагностируемого потенциала сотрудника.

Построение всех элементов системы оценки в рамках заданных в организации моделей компетенций позволяет сотруднику

осознавать перспективы профессионального развития, а также поддерживать мотивацию к эффективной деятельности.

Наиболее универсальным методом оценки персонала является кадровое собеседование. Методика его проведения при использовании моделей компетенций имеет существенные отличия.

Во-первых, в случае проведения компетентностного интервью оно должно быть структурированным. Структурированное интервью предполагает, что всем кандидатам (аттестуемым) задается примерно одинаковый перечень вопросов, который формируется под заданную модель компетенций.

Во-вторых, вопросы компетентностного (поведенческого) интервью, исходя из деятельностного происхождения компетенций, формулируются особым образом и имеют целью получить поведенческие примеры.

Компетентностное интервью основано на предположении, что модель поведения, которую человек использовал в прошлом, лучше всего предскажет его поведение в будущем. Вопросы в интервью по компетенциям формулируются таким образом, чтобы человек приводил примеры из собственного прошлого опыта. Анализируя высказывания, интервьюер может определить, демонстрировал респондент необходимые компетенции или нет.

Чтобы правильно спланировать поведенческое интервью, важно опираться на разработанную модель компетенций и индикаторы поведения, которые выделены.

Распространенной методикой задавания вопросов, которая позволяет получить поведенческие примеры, является модель «STAR»:

S (situation) – ситуация. Каков был общий контекст?

T (target) – цель. Какую цель перед собой ставил интервьюируемый?

A (action) – действие. Что конкретно он сделал?

R (result) – результат. К чему это привело?

Например, при оценке компетенции «умение работать в команде» в качестве вопросов по модели «STAR» могут быть: Приведите пример, когда вы последний раз работали в команде. Какую цель вы ставили перед собой в рамках этой командной работы? Какую роль вы выполняли в команде? Оцените результаты командной работы? И т.п.

Главной отличительной чертой подхода к оценке с точки зрения компетенций от любых других способов является анализ реального поведения работника в ситуации, максимально приближенной к профессиональной деятельности. В качестве преимуществ оценки персонала на основе модели компетенций выделяют следующие:

1. При разработке моделей компетенций описываются единые стандарты эффективности работы, что способствует установлению взаимопонимания между сотрудниками разных отделов и разных уровней.

2. При проведении оценки по компетенциям развивается согласованность позиций экспертов об «идеальном образе» работника и складывается понимание того, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать.

3. Разрабатываются стандарты качества выполняемых работ.

У сотрудников складывается понимание того, в чем точно состоит их работа и какие качества необходимы для ее выполнения, а также какие требования к ним предъявляются. Кроме того, создается возможность получения обратной связи о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах.

При этом оценка персонала на основе модели компетенций предполагает достаточно длительный и трудоемкий подготовительный процесс, включающий аналитическую работу по подготовке списка компетенций, организационную работу по формированию группы экспертов, обучение наблюдателей-оценщиков и т.д. [6. С. 25].

В настоящее время актуальной задачей совершенствования системы государственного управления является внедрение принципов управления по результатам на всех ее уровнях, позволяющее обеспечить повышение эффективности деятельности органов исполнительной власти и качества реализации ими государственных функций и предоставления государственных услуг. Повышение эффективности тесно связано с повышением профессионализма госслужащих, переходом к системе гибкой и объективной оценки их профессионального потенциала, которая может обеспечить «запуск» необходимых процессов личных и организационных изменений.

В Томской области в 2014 г. разработаны модели компетенций государственных гражданских служащих для всех групп должностей. Идет процесс совершенствования технологий конкурсного отбора, аттестации, организации обучения.

Модели компетенций для высшей и главной групп должностей состоят из трех блоков (кластеров): управленческие компетенции, общепрофессиональные компетенции и прикладные профессиональные компетенции. Для ведущей и старшей групп должностей модели содержат по два блока (кластера): общепрофессиональные компетенции и прикладные профессиональные компетенции.

Для совершенствования образовательных программ, направленных на развитие управленческих компетенций государственных служащих, командой бизнес-тренеров Корпоративного университета управления Администрации Томской области в 2017 г. уточнены индикаторы компетенций. В таблице приведено описание управленческих компетенций для главной группы должностей.

На сегодняшний день одним из наиболее эффективных среди методов оценки профессионализма и компетентности является метод Assessment center. Он в наибольшей степени соответству-

ет современным тенденциям, позволяет дать объективную и точную оценку и может быть применен в различных ситуациях: формирования кадрового резерва государственной службы, реорганизации, проектирования обучения, конкурсного отбора госслужащих и др.

Управленческие компетенции главной группы должностей государственной гражданской службы Томской области

| Компетенция | Поведенческие индикаторы |
|---|---|
| Постановка задач и организация работы подчиненных | Дает четкие формулировки; запрашивает обратную связь на понимание задачи; определяет необходимые ресурсы и приоритеты |
| Принятие управленческих решений | Предлагает и рассматривает альтернативы; выбирает вариант решения; называет возможные последствия предлагаемых вариантов решений |
| Контроль и оценка исполнения | Определяет сроки, форму, качество работ; устанавливает промежуточные контрольные точки, корректирует пути достижения; оценивает исполнение, дает обратную связь |
| Способность к управлению изменениями | Находит позитивное в предложениях об изменениях; предлагает новые правила игры; оценивает последствия изменений с учетом социальных интересов |
| Мотивирование и развитие подчиненных | Вовлекает других в процесс деятельности; владеет разнообразными инструментами мотивации; определяет потребности сотрудников |

Assessment center – комплексный метод оценки компетенций, необходимых для работы на конкретной должности (в компании), основанный на моделировании ключевых моментов профессиональной деятельности. Оценочные данные формируются по материалам психологических тестов, компетентностного ин-

тервью, экспертной оценки поведенческих особенностей, анализа продуктов индивидуального труда.

Assessment center подразумевает участие людей в ряде упражнений, имитирующих реальные рабочие ситуации. Участники выполняют упражнения, и результаты сравниваются с показателями (разработанными в рамках моделей компетенций), необходимыми для работы, должности определенного уровня.

Актуальность внедрения и эффективность технологии Assessment center в практике государственного управления обуславливаются тем, что ее применение:

- может способствовать переходу на модель управления «по результатам», изменить формальное отношение к оценке, превратив ее в эффективный инструмент решения задач по совершенствованию государственного управления, повышению качества предоставления государственных услуг;

- позволяет преодолевать «клановые» механизмы принятия кадровых решений, обеспечивает попадание на службу кандидатов по принципу профессиональной компетентности;

- обеспечивает возможность достоверной оценки особенно важных и, вместе с тем, наиболее трудно оцениваемых компетенций госслужащего: ценностных ориентиров, этических оснований профессиональной деятельности, обусловленных необходимостью осуществлять деятельность в соответствии с моральными нормами, приоритетами политики государства и региональной политики, соблюдением законных интересов граждан;

- позволяет решать задачу оценки потенциала, определения перспектив профессионального развития участников Центра оценки, что особенно актуально в ситуации реформирования государственного управления.

Assessment center как технология работы с кадрами применяется в Администрации Томской области с 2007 г. Впервые системная оценка специалистов в сфере государственного и муницип-

ципального управления и проектирование образовательной программы на основе модели компетенций были осуществлены в рамках проекта «Управление талантами». Сегодня данный проект преобразован в программу профессиональной подготовки руководителей «Эффективный менеджмент», которая реализуется в рамках Корпоративного университета управления Администрации Томской области.

Применение технологии Assessment center в системе государственной гражданской службы наиболее оправдано при формировании кадрового резерва на должности высшей и главной групп должностей. Кроме того, данная технология востребована при решении задачи по формированию команд, а также для проектирования и реализации компетентностно-ориентированных образовательных программ.

Таким образом, в современных условиях актуализируется компетентностный подход к управлению персоналом, который предполагает разработку моделей компетенций и выстраивание всех кадровых функций в соответствии с заданным набором требований. Ключевое значение в системе управления персоналом занимает оценка. Проведение оценки по компетенциям как потенциальных кандидатов на работу, так и работающих сотрудников обеспечивает принятие более объективных кадровых решений. Сегодня одним из умений руководителя должно стать умение определять ключевые компетенции организации в соответствии со стратегическими ориентирами организации посредством формирования моделей компетенций.

ПРАКТИКУМ

Задание 1. Определите тип компетенций и предложите методы оценки данной компетенции с учетом ее типа, аргументируйте свой выбор.

Компетенция – Способность к саморазвитию (способность объективно (адекватно) оценивать собственные достоинства и недостатки; способность выстраивать связи между персональным развитием и задачами, стоящими перед структурным подразделением; способность правильно воспринимать критику).

Тип компетенции: _____

Методы оценки: _____

Задание 2.

Кейс. В областном государственном автономном учреждении создается новое направление работы. Основными направлениями деятельности учреждения являются: организация и обеспечение выполнения областных мероприятий в области охраны окружающей среды; обеспечение охраны, функционирования особо охраняемых природных территорий областного значения и др.

Новое направление работы связано с организацией системы экологического образования и формирования экологической культуры населения региона.

Предполагается взять на это направление нового сотрудника.

Определите ключевые компетенции для данного сотрудника.

Задание 3. Сформулируйте вопросы для проведения компетентностного интервью по модели «STAR».

| Компетенция | Индикаторы | Вопросы |
|---|---|----------------|
| Постановка задач и организация работы подчиненных | Дает четкие формулировки; запрашивает обратную связь на понимание задачи; определяет необходимые ресурсы и приоритеты | |

| Компетенция | Индикаторы | Вопросы |
|---------------------------------|---|---------|
| Принятие управленческих решений | Предлагает и рассматривает альтернативы; выбирает вариант решения; называет возможные последствия предлагаемых вариантов решений | |
| Контроль и оценка исполнения | Определяет сроки, форму, качество работ; устанавливает промежуточные контрольные точки, корректирует пути достижения; оценивает исполнение, дает обратную связь | |

Задание 4. Прочитайте фрагмент собеседования с кандидатом. Проанализируйте текст и дайте ответ на следующие вопросы:

1. Каково содержание работы, подходящее для данного кандидата?
2. Какая корпоративная культура будет соответствовать ценностям данного кандидата?

Фрагмент.

Я работал в компании X в качестве руководителя отдела по работе с клиентами. На мой взгляд, я был хорошим руководителем, так как мой отдел всегда выполнял план. Я создал хорошую команду. Мой интерес к работе сохранялся, пока существовала возможность влиять на результаты и принятие решений в ком-

пании. После смены руководства ситуация изменилась. Сегодня мнение сотрудников не учитывается и сложилась ситуация, когда ты не можешь влиять на результат.

Сначала я пытался делать предложения новому руководству, но так как в течение года это не привело к изменениям, я решил искать другую работу.

Задание 5. Вам дан список вопросов, которые могут быть заданы кандидату во время интервью при приеме на работу. Какая компетенция, на ваш взгляд, оценивается данными вопросами?

| Вопрос | Какая компетенция оценивается |
|---|--------------------------------------|
| Сотрудник работает в компании около года, часто уклоняется от ответственности, всегда уточняет задание и просит подробных инструкций. Но задания выполняет аккуратно, ошибок допускает редко. Чем вызвано такое поведение сотрудника? Какие Ваши действия? | |
| За что следует уволить сотрудника? | |
| Вы знаете, что коллега говорит о Вас плохо за глаза и это мешает Вашей работе. Ваши действия? | |

Литература

1. *Базаров Т.Ю.* Технология центров оценки персонала: процессы и результаты : практ. пособие. М. : Кнорус, 2011. 304 с.
2. *Байдено В.И.* Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования ГОС ВПО нового поколения

- ния : метод. пособие. М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006. 72 с.
3. *Иванова С.* Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. М. : Альпина Паблишер, 2011. 269 с.
 4. *Иванова С.* Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство. М. : Альпина Паблишер, 2014. 155 с.
 5. *Кудрявцева Е.И.* Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы // Управленческое консультирование. 2013. № 6. С. 22–31.
 6. *Литвина С.А., Еварович С.А.* Ассесмент-центр как технология оценки компетенций персонала в практике государственного управления. Томск, 2012. 92 с.
 7. *Панова Е.А., Баринев Д.А.* Компетентностный подход в системе управления кадрами государственной службы // Государственное управление. 2014. № 45. С. 36–57.
 8. *Смышляева Л.Г., Еварович С.А.* Дополнительное профессиональное образование государственных гражданских и муниципальных служащих: компетентностный подход : учеб. пособие. Томск : Изд-во Том. ун-та, 2011. 236 с.

Модуль «МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»

Андрей Юрьевич Кузин, канд. мед. наук, доцент

*Национальный исследовательский Томский политехнический университет
(г. Томск, Россия)*

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

1. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ. СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Стимулирование и мотивация, хотя и имеют некоторое сходство, характеризуются важными отличиями, которые играют большую роль в эффективности работы руководителя.

Когда мы говорим о мотивации, мы учитываем и внутренний мир человека, его интересы, стремления и потребности. Однако есть и внешние факторы мотивации, когда достижения друзей, коллег заставляют человека негласно соревноваться с ними и достигать успеха.

В чем состоит задача руководителя при работе с мотивацией? Директор или начальник отдела должен хорошо чувствовать сотрудников и выбирать для каждого из них главный фактор мотивации (деньги, признание, должность, похвала, общение и т.д.). Важно также заинтересовать сотрудника самой задачей.

Даже с учетом того, что внешние факторы мотивации очень важны, всегда необходимо помнить о внутренних мотивах. Нужно

понять, насколько предлагаемая работнику задача выгодна и интересна ему в плане удовлетворения потребностей. Но мотивация – многоплановый и глубокий процесс, которым очень сложно управлять, поэтому многие руководителей выбирают стимулирование.

Стимулирование не требует от начальника отдела или директора глубокого «изучения» работников. Часто здесь идет речь о так называемой среднестатистической модели. У каждого из нас имеются эмоциональные, социальные, а также физиологические, материальные, статусные потребности, однако степень значимости данных факторов для конкретного человека отличается. Анализ и мониторинг этих процессов – глубокая психологическая работа, на которую, как правило, нет времени.

Стимулирование представляет собой процесс внешнего воздействия на работника для получения от него успешного выполнения задачи или эффективной работы в целом. Само слово «стимул» в переводе с латинского означает острый металлический наконечник на шесте, который использовался для погона скота. Если теоретически стимулирование выступает дополнительным инструментом управления сотрудниками, то на практике он во многих случаях является главным.

Если ваша задача не интересна сотруднику или ему вовсе скучна его работа, то мотивации у него недостаточно. Обычно в такой ситуации сотрудник стремится отказаться от задачи, особенно если это не влияет на его зарплату или влияет незначительно. В таких случаях может подействовать материальное стимулирование, когда невыполнение задачи или низкое качество ее выполнения ведет к заметному сокращению зарплаты.

Стимулирование – хорошее решение и тогда, когда требуется выполнить срочную работу, поехать в дальнюю командировку или решить другую нестандартную задачу, требующую от сотрудника дополнительного вложения сил.

Одним из самых популярных инструментов стимулирования выступает доплата, например в формате премии за конкретный итог работы: работник качественно решил задачу за 1 день, а не за 3 дня, затратив дополнительные усилия.

В некоторых случаях целесообразны нематериальные стимулы, например публикация о достижениях сотрудника в печатном издании предприятия, похвала работника перед всем коллективом, размещение фото сотрудника среди фото лучших работников, вручение почетного знака и т.д.

Иногда руководитель выдает стимул авансом, обозначая, что верит в сотрудника, например выплачивает ему премию в надежде, что тот будет еще лучше стараться в следующем месяце.

Одна из самых распространенных причин неэффективности стимулов – отсутствие у сотрудника внутренней и внешней мотивации. В такой ситуации стимулирование либо влияет незначительно, либо не работает совсем.

Стимулирование также может не работать из-за «непопадания». Например, работнику может быть неважно признание его достижений, зато для него имеет значение премия, или наоборот.

Еще одна причина – привыкание сотрудника к стимулам. Сотрудник начинает воспринимать премию как само собой разумеющуюся выплату, а если руководитель перестает ее выплачивать, то работник начинает тихо бунтовать.

Повлиять может и отсутствие системы в стимулировании. Такое случается, когда сотруднику неясно, как руководитель измеряет достижения и дополнительные усилия работников и оценивает их в виде той или иной суммы премии. Например, сотрудник может не понимать, почему он работал больше, а премия у него такая же, как у того, кто работал меньше.

Руководителю важно чувствовать подобные ситуации и не забывать про мотивацию, которая, все же, имеет более долго-

срочный эффект. Стимулирование, как правило, производит краткосрочный эффект, а сотрудники к нему быстро привыкают.

Создание системы нематериальной мотивации персонала.

Вопрос повышения самоотдачи сотрудников без дополнительных денежных затрат стоит перед руководителем довольно остро, ведь повышение зарплаты рано или поздно перестает давать результаты. Более того, неоправданно завышенная зарплата оказывает демотивирующее воздействие на работу сотрудника: зачем работать хорошо, когда можно работать спустя рукава и при этом получать хорошие деньги? Чтобы не допустить такой ситуации, каждая компания должна создавать свою систему нематериальной мотивации персонала, которая будет основана на определенных правилах. О них подробнее. Как повысить эффективность персонала: 5 неочевидных рекомендаций. Система нематериальной мотивации персонала – 5 основных правил создания:

1. Нематериальная мотивация должна решать тактические задачи вашей организации. В первую очередь, используемые стимулы должны быть направлены на решение конкретных задач, которые стоят перед вашей организацией. К примеру, если вы развиваете филиальную сеть, то вы должны сформировать команды, которые смогут работать по стандартам, принятым в главном офисе. Соответственно ваша нематериальная мотивация должна быть направлена на обучение ваших сотрудников, например посещение тренингов по эффективным коммуникациям и командообразованию.

2. Нематериальная мотивация должна охватывать все категории работников. В большинстве случаев, когда мы говорим про мотивацию, упор делается на тех людей в организации или подразделения, которые приносят прибыль. Однако не нужно забывать, что помимо них есть еще бухгалтеры, секретари, производственники. К таким людям могут быть применены не только мотивационные программы, а просто признание труда, похвала.

В компаниях малого бизнеса, где руководитель наизусть знает каждого работника, зажечь огонь в глазах каждого сотрудника достаточно легко. Задача многократно усложняется, когда речь заходит о крупной фирме. Генеральный директор уже не может воздействовать на каждого. На данном этапе в игру вступают линейные руководители, у которых в подчинении находятся небольшие группы людей, как правило, 7–10 человек. Линейные руководители постоянно общаются с людьми из своего коллектива и поэтому знают, что может стимулировать каждого.

3. Нематериальная мотивация должна учитывать этап развития организации. В небольшом семейном бизнесе главный мотиватор – энтузиазм. Когда же компания переходит на следующий этап своего развития, когда работников становится больше и часть процессов формализуется, мотивационные программы должны быть ориентированы на признание заслуг каждого работника, но также важно и учитывать возможность коллективного признания услуг, например какого-нибудь отдела или подразделения компании.

4. Правильный выбор методов нематериальной мотивации персонала. Нам часто кажется, что то, что нас мотивирует, будет мотивировать и других. Но это не так. Для того чтобы подобрать правильные методы мотивации, вам необходимо первоначально собрать информацию об истинных потребностях сотрудников. В данном случае поможет пирамида потребностей Абрахама Маслоу. С ее помощью система нематериальной мотивации персонала приобретает понятный вид. Итак, важно определить, какие потребности для ваших сотрудников ведущие, и разработать соответствующие факторы мотивации:

- физиологические потребности. Если для сотрудника важна данная группа, то необходимо обеспечить ему комфортный уровень заработной платы;
- потребность в защите и безопасности. Для таких людей важно организовать дружелюбную атмосферу в коллективе. Со-

ответственно должна быть минимизирована информация о негативных составляющих работы: банкротство, увольнения;

- социальные потребности. Для сотрудников из данной категории важно получать поддержку от коллег и руководства, также им важно постоянно находиться в кругу людей;

- потребность в уважении и самоуважении. Этим сотрудникам нужно одаривать постоянным вниманием. Им важно осознавать, что их действия будут оценены по достоинству;

- потребность в самореализации. Это главная потребность для креативных сотрудников. Таким людям важно заниматься творческой работой. Они способны решать самые сложные, нестандартные проблемы. И помните, что любой ваш сотрудник постоянно чего-то хочет. И когда достигнуто желаемое, то потребности переходят на более высокий уровень.

5. Эффект новизны. Помните, что поощрения не должны становиться обычным явлением, потому что единообразные мотивационные программы только угнетают ваших сотрудников. Поэтому раз в полгода стоит придумать какую-то новую мотивационную программу.

Способы нематериальной мотивации персонала:

- Мотивирующие совещания.
- Конкурсы и соревнования.
- Поздравления со знаменательными датами.
- Скидки на услуги.
- Информирование о достижениях.
- Поощрительные командировки.
- Оценки коллег.
- Помощь в семейных делах.

А вот еще некоторые секреты ежедневного вдохновения ваших сотрудников:

- здоровайтесь с сотрудниками по имени;

- в письмах и при устном общении не забывайте говорить «спасибо»;
- награждайте сотрудников дополнительными выходными или разрешите уйти с работы пораньше;
- приносите раз в месяц в офис что-нибудь вкусное: торт, пиццу, конфеты, яблоки;
- у каждого рабочего стола повесьте таблички с именем сотрудника. Людям нравится чувствовать свою значимость;
- убедитесь, что у вас есть возможность выслушать работника, а не только проинформировать;
- разработайте специальную награду для тех людей, чью деятельность обычно не замечают;
- старайтесь раз в неделю устраивать встречи с сотрудниками, с которыми обычно не имеете возможности пообщаться, спросите их о работе, проблемах;
- поведайте сотрудникам о каком-то важном вопросе и попросите их предложить свои варианты решения.

2. МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СТЕПЕНИ ИХ ЛОЯЛЬНОСТИ

Классификация типов сотрудников в организации. В.К. Тарасова и А.С. Фридман предлагают 6 основных уровней отношения конкретного сотрудника к организации по степени убывания лояльности (по результатам анализа наработок). В их работе рассмотрено как обычно ведет себя соответствующий сотрудник в разных случаях взаимодействия с организацией. Все сотрудники разделены на следующие группы (табл. 1):

- исполнительный;
- вовлеченный;
- фанат;

- сопротивляющийся;
- саботирующий;
- воюющий.

П. Сивожезов классифицировал сотрудников по их реакции на основные функции: введение нового порядка, контроль и санкции (табл. 1):

- лояльный;
- приверженный;
- гиперприверженный;
- недовольный;
- неисполнительный;
- перехватывающий управление;
- воюющий.

Основная классификация сотрудников по степени лояльности, на которую мы будем опираться, принадлежит В.А. Пушных. По его классификации сотрудники делятся на три класса «А», «В» и «С» (рис. 1). Можно дать следующее краткое определение каждому классу, указав приемы мотивирования:

Сотрудники типа «А» движутся в одном направлении с компанией. Их надо поддерживать и ставить на ключевые места; отпускать пораньше с работы, давать отпуска; благодарить; давать полномочия; позволять участвовать в принятии решений.

Сотрудники типа «В» периодически движутся против направления компании. Их поведение время от времени необходимо контролировать; напоминать о трудовой дисциплине; приучать к порядку; четко прописывать должностные инструкции и функциональные обязанности; использовать метод «кнута и пряника».

Сотрудники типа «С» имеют свою реальность. Условно их можно разделить на «полезных» и «незаменимых» (для того, чтобы их заменить, может понадобиться минимум 3 месяца и, возможно, для замены потребуется не один человек).

Классификация сотрудника по уровню лояльности к организации

| Классификация П. Сивожелезова | Характеристика | Классификация В.К. Тарасова и А.С. Фридмана | Характеристика |
|----------------------------------|--|---|--|
| Лояльный | Когда руководитель разрабатывает новый порядок, лояльный сотрудник ему просто не мешает. Стремится узнать «букву» и понять «дух» каждого закона, поскольку собирается все исполнять и хочет знать, что от него требуется | Исполнительный | Удовлетворительно настроенный к организации сотрудник, заинтересованный в хорошем выполнении своей работы «так же, как у всех». Его отношение к цели соответствует отношению лидеров организации, он часто просто копирует поведение лидеров |
| Приверженный | Заботится о руководителе и создает условия для создания нового порядка. Иногда может непосредственно участвовать в создании порядка и помогает понять его другим сотрудникам | Вовлеченный | Преданный организации сотрудник, заинтересованный в совместном с организацией максимальном развитии во имя личных целей через достижение организационных целей |
| Гиперприверженный | Навязчиво заботится о боссе, когда тот придумывает порядки. Цели у такого типа благие, но результаты – не всегда. Все нововведения разъясняет на свой лад | Фанат | Чрезмерно преданный сотрудник, не разделяющий свою личную жизнь и работу в организации, зачастую совмещающий личные и корпоративные цели в единое целое |

| Классификация П. Сивожевцова | Характеристика | Классификация В.К. Тарасова и А.С. Фридмана | Характеристика |
|---------------------------------|--|---|---|
| Недовольный | Пока руководство работает над новым порядком, ворчит. При оглашении новых правил стремится их просто узнать – его интересует только «буква», а ценность и цели его не волнуют | Сопротивляющийся | Критически (конструктивно) настроенный к любым изменениям в организации сотрудник, старающийся везде в первую очередь найти слабые места, недоработки и недочеты |
| Неисполнительный | Создает помехи руководителю, пока тот разрабатывает порядок, начинает всячески его отвлекать и придумывать разные «срочные» вопросы. При доведении порядка стремится сохранить свое право на незнание. Во время донесения порядка отвлекается, а потом, когда что-то опускает в работе, оправдывается, что «не знал» | Саботирующий | Сотрудник, защищающий свою зону комфорта и старательно использующий все слабые зоны управления организацией в личных целях, при этом старающийся не попадать ни под какой вид санкций организации |
| Перехватывающий управление | Пока руководитель готовит порядок, перехватывающий управление переводит внимание коллектива на себя. | | |

| Классификация П. Сивожаелезова | Характеристика | Классификация В.К. Тарасова и А.С. Фридмана | Характеристика |
|-----------------------------------|---|---|--|
| | <p>Увлекает рассказами «а как в других компаниях» и готовит почву для недовольства теми установками, которые еще не придуманы. Стремится узнать все нововведения досрочно, потому что информация позволяет управлять</p> | | |
| <p>Воюющий</p> | <p>На этапе создания нового порядка распускает слухи. Не зная, о чем будет идти речь, придумывает мифы и распространяет негатив. При внедрении нового порядка этот момент может начать менять «дух» порядка. Говорит примерно такими фразами: «ясно, для чего все это, как я и предпологал...» или «на самом деле, это значит...»</p> | <p>Воюющий</p> | <p>Активно противоборствующий сотрудник организации, ведущий партизанскую и часто неконструктивную борьбу со всеми видами улучшений и текущими правилами в организации</p> |

С «полезными» необходимо прощаться, с «незаменимыми» надо договариваться в индивидуальном порядке. (Договорится с «С» можно, используя компромат, деньги (часто их можно только купить) и их самолюбие, предлагая особые условия или интересную деятельность. При этом с «С» нельзя разговаривать прямо. Следует искать «кнопки».)

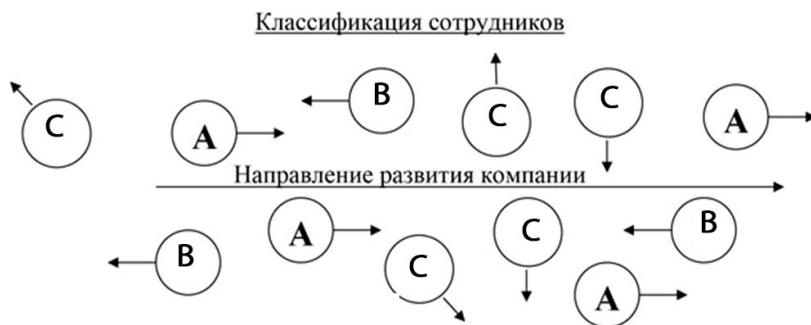


Рис. 1. Классификация сотрудников по В.А. Пушных

Редко можно встретить сотрудника, который идеально подходит под конкретное описание. Чаще встречается комбинация описанных характеристик, с более выраженным характером одного либо нескольких из них. В табл. 2 проведено сопоставление классификаций сотрудников.

Т а б л и ц а 2

Сопоставление классификаций сотрудников

| Тип сотрудника по В.К. Тарасову и А.С. Фридману | Тип сотрудника по П. Сивожелезову | Тип сотрудника по В.А. Пушных |
|---|-----------------------------------|-------------------------------|
| Лояльный | Исполнительный | А |
| Приверженный | Вовлеченный | |
| Гиперприверженный | Фанат | |
| Недовольный | Сопrotивляющийся | В |
| Неисполнительный | Саботирующий | В / С |
| Перехватывающий управление | | С |
| Воюющий | Воюющий | |

ПРАКТИКУМ

Задание 1. Определите, к какому типу по степени лояльности относятся описанные ниже сотрудники.

Сотрудник 1 – перспективный молодой работник, рассматриваемый всеми как будущий руководитель. Общая характеристика – умный, аналитический склад ума, готов выполнять любые новые задания, мотивирован, ориентирован на развитие. К недостаткам можно отнести много прерываний (отвлекает), создаваемых для начальства, задает много вопросов, спорит, сотрудник просит помощи при принятии незначительных решений, отвлекает по мелочам, сопротивление происходит по задачам, в которых нужно выйти за пределы его представлений и логики, в таких случаях придумывает обоснование, почему работу выполнить невозможно.

Сотрудник 2 – средний возраст, имеет большой опыт в другом направлении, текущим направлением занимается не очень долго, надежд на него сильно не возлагается, не мотивирован. Общая характеристика – пришел с другого направления, не очень разбирается в основных принципах и стандартах выполнения своей работы в новой должности. Средние способности к восприятию нового, знает узкую часть материала, основывается на мнениях при обосновании четких величин, не до конца понимает приоритеты в работе, создает общий шум, задает много вопросов по не приоритетным задачам, старается быстрее принять решение без достаточного количества информации.

Сотрудник 3 – большой опыт работы в своем направлении, ответствен, всеми воспринимается как компетентный в своем направлении специалист, к нему обращаются за советом. Общая характеристика – руководствуется стандартами при выполнении работ, результаты предоставляет качественно (обоснованный,

проверенный), но много возмущается по мелочам, от которых ничего не зависит, рассказывает, что сказал / сделал другой коллега и как это повлияло / повлияет, доносит это до руководителя.

Задание 2.

1. Выпишите стимулы и антистимулы, мотивы и антимотивы применительно к вашей организации для различных категорий персонала.

2. Проранжируйте их по степени значимости для сотрудников, заполнив табл. 3, 4.

3. Выявите соответствие / несоответствие применяемой системы стимулирования интересам сотрудников.

4. Предложите возможные пути ее улучшения с учетом выявленной системы мотивов работников.

Т а б л и ц а 3

Стимулы и мотивы работников организации

| Стимул | Ранг для данной должности | Мотив | Ранг для данного работника |
|--------|---------------------------|-------|----------------------------|
| 1. | | 1. | |
| 2. | | 2. | |
| 3. | | 3. | |
| 4. | | 4. | |
| 5. | | 5. | |

Т а б л и ц а 4

Антистимулы и антимотивы работников организации

| Антистимул | Ранг для данной должности | Антимотив | Ранг для данного работника |
|------------|---------------------------|-----------|----------------------------|
| 1. | | 1. | |
| 2. | | 2. | |
| 3. | | 3. | |
| 4. | | 4. | |
| 5. | | 5. | |

Задание 3. Кейс «Создание системы нематериальной мотивации сотрудников».

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию с численностью персонала более 1 000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е. как сейчас принято говорить, «в компании “белые” зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1 000 долл. после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы нематериальной мотивации сотрудников.

Задание: Предложите принципы формирования системы нематериальной мотивации для сотрудников компании. Предложите структуру пакета нематериальной мотивации. Какие шаги вы будете предпринимать, какие ресурсы вам понадобятся для реализации намеченной программы? Какие плюсы и минусы для персонала компании вы видите в предложенной вами программе?

Вариант решения кейса: Чтобы максимально вовлечь каждого сотрудника в общий рабочий процесс, нужно сделать так, чтобы цели работника и организации совпадали в наибольшей степени. Только почувствовав себя частью команды, человек будет работать на других, как на себя. Такие задачи решаются в процессе становления корпоративной культуры и внедрения различных методов мотивации. Как известно,

мотивация может быть материальной (зарплата, страховка, премия, штраф, оплата представительских расходов, подарки и т.д.) и нематериальной (благодарность, повышение статуса, передача полномочий, благоприятная обстановка, внутренний PR и т.д.). Можно также выделить мотивацию, которая воспринимается сотрудниками как нематериальная, однако требует от компании определенных затрат (к примеру, проведение тренингов или корпоративных праздников). Однако любая застывшая система мотивации в какой-то момент перестает работать. В первую очередь это относится к материальной мотивации. Так, любое повышение зарплаты сначала воспринимается как вознаграждение, потом как норма и в конце концов человеку начинает казаться, что его недооценивают. Разумеется, невозможно повышать оплату до бесконечности. К тому же зарплата стоит на 6–7-м месте в списке факторов, определяющих выбор работы – об этом свидетельствуют многочисленные опросы, проводимые в России.

Нематериальная мотивация является более гибким инструментом воздействия. Главное для работодателя – правильно выбрать методы стимулирования, т.е. найти способ заставить человека работать на благо организации так же усердно, как для своего личного блага. Этот эффект достигается тогда, когда цели и задачи сотрудников и организации совпадают в наибольшей степени. Каждый человек имеет широкий спектр потребностей и желание финансового благополучия – одно из множества. Материальная мотивация удовлетворяет только одну потребность. Смысл мероприятий по нематериальной мотивации состоит в том, чтобы выявить другие ведущие потребности работника и удовлетворить их (в соответствии с возможностями компании) в обмен на более эффективный и интенсивный труд.

Действительно эффективные мероприятия по нематериальной мотивации требуют много времени, внимания и усилий.

Однако отдача от их реализации значительно стимулирует развитие фирмы, гарантирует стабильность и повышение дохода компании.

Чтобы планировать такие мероприятия, внедрять их, необходимо поставить цели – для чего необходима мотивация:

- 1) рост квалификации персонала и, как следствие, повышение уровня всей компании;
- 2) привлечение и закрепление квалифицированных работников;
- 3) повышение заинтересованности работников в профессиональном росте;
- 4) предотвращение поступков, противоречащих установленным правилам;
- 5) вовлечение работников в инновации;
- 6) социальная защита работников.

Рекомендуемая литература

Основная

Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации. М. : Альпина Паблишер, 2014.

Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников. М. : Альпина Паблишер, 2016.

Дополнительная

Кобьел К. Мотивация в стиле Экшн. Восторг заразителен. М. : Альпина Паблишер, 2014.

Иванова С. А где же у него кнопка? Мотивация на 100%. М. : Альпина Паблишер, 2015.

Интернет-источники

Тарасов В.К., Фридман А.С. Шесть уровней отношения сотрудников к организации. URL: <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/approach.shtml>

Сивожелезов П. Семь типов подчиненных и как ими управлять. URL: <http://sbs.edu.ru/lp/sivozhelezov/cl-v1/>

Модуль «КОМАНДОБРАЗОВАНИЕ»

Ирина Владимировна Невраева, канд. техн. наук, с.н.с.

Консалтинговое агентство «Вы + Мы» (г. Томск, Россия)

Совместный труд воспламеняет в людях
такую ярость свершения, какой они
редко могут достичь в одиночку.

Ральф Эмерсон

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

С одной стороны, оптимизация, сокращения, меньшему количеству людей необходимо решать сложные задачи. С другой – новые амбициозные проекты, которые на старте требуют проывной энергии, объединения усилий. Темп жизни ускоряется, важно поймать момент, о котором ты еще вчера не имел представления и не мог ничего запланировать.

Многие руководители делают все возможное, чтобы оптимально и гибко реагировать на происходящие изменения, осваивая новые технологии как производства, так и управления. Часто это проявляется в том, что руководители в целях повышения качества управления создают вокруг себя на самой верхней ступени организационной структуры управленческие команды. Отличительными чертами таких команд являются: мощный интеллект, умение анализировать, прогнозировать и предвидеть; высокая ответственность и качество работы; способность систематически обновлять и наращивать свои качественные характеристики. Все это концентрируется и проявляется в высокой ре-

зультативности управления и повышении эффективности управляемого объекта [7]. В этой связи фокус внимания – совокупность управленческих и связанных с ними деловых отношений, возникающих в процессе формирования и функционирования управленческих команд.

Особый интерес к управленческим командам вызван также особенностями экономической системы XXI в., которые заключаются в том, что резко возрастает роль менеджмента как системы, связывающей все сферы жизни: личную, социальную и государственную. От личности менеджера, его способностей, умений зачастую зависит успех организации в целом.

Об управленческих командах и их создании специалисты в области менеджмента, организационного развития, психологии заговорили около 50 лет назад. Первые исследования командной деятельности, опубликованные в начале 1960-х гг., были посвящены поиску повышения эффективности и продуктивности управленческого труда.

Командный менеджмент, т.е. менеджмент, осуществляемый посредством создания и функционирования управленческих команд, как одна из форм коллективного управления, основан на процессе делегирования полномочий, распределения ролей и территорий. Территория определяется через ответственность за результат, определенным набором задач и полномочий в рамках единой для всей команды цели.

В условиях динамичного роста одним из ключевых факторов успеха компании является наличие эффективной управленческой команды, которая способна решать новые задачи в постоянно изменяющейся внешней среде. И здесь помимо организационного моделирования приходится сталкиваться с целым рядом проблем:

- взаимопонимание: как правило, команда состоит из специалистов, обладающих разной специализацией, но совместно работающих на достижение общего результата;

- формирование отношений: командные отношения, включающие в себя такие понятия, как чувство локтя и дух партнерства, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды;

- борьба за территорию: как правило, в управленческую команду входят властные, амбициозные люди.

В социальной психологии весьма популярными являются исследования малых групп. Однако не все явления, характерные для них, подходят для оценки команд. В отличие от малой группы команда всегда состоит из профессионалов, всегда направлена на решение деловой задачи, всегда сначала действует, а уже потом общается. Поэтому акценты и лидерства, и управления командой скорее смещены в деловую, чем в эмоциональную сферу.

Однако теоретики управления посвятили много времени определению идеального размера группы. Авторы школы административного управления считали, что формальная группа должна быть сравнительно небольшой. Учитывая некоторые исследования (Р.М. Бэлбин, В.В. Гуленко, Т.Ю. Базаров), можно заключить, что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности. Исследования также показали, что в группах из 5 человек ее члены обычно испытывают бóльшую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера. По мере увеличения размера группы, общение между ее членами усложняется, становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач. Увеличение численности группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, что может привести к появлению несогласующихся целей и образованию клик [12].

Под *командой* будем понимать небольшое количество человек (3–8, иногда до 15–20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие компетенции, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять различные внутригрупповые роли). Структура процесса формирования команды приведена на рис. 1.

Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательства требуют наличия некоего рода назначений, в которые верят все члены управленческой команды. Назначения интегрируются в форме миссии. Миссия команды должна включать элементы, связанные с удовлетворением потребностей:

- личности управленца и участников организации, мотивирующие ее достижения, продвижение вперед, выигрывание;
- населения, поддерживающего в этом случае естественным образом существование самой организации;
- государства, заинтересованного в создании сильных, успешных, полезных организаций.

Примером такого рода назначения может быть «Стать лучшим предприятием в сфере ЖКХ».

Если цель организации позволяет следить за продвижением к успеху, то миссия одухотворяет это движение, задает ему смысл и энергию.

Ни одна из групп не становится командой, пока она не признает себя подотчетной как команда. **Командная подотчетность** – это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: ответственности и доверия. Взаимная ответственность возникает как естественная составляющая.

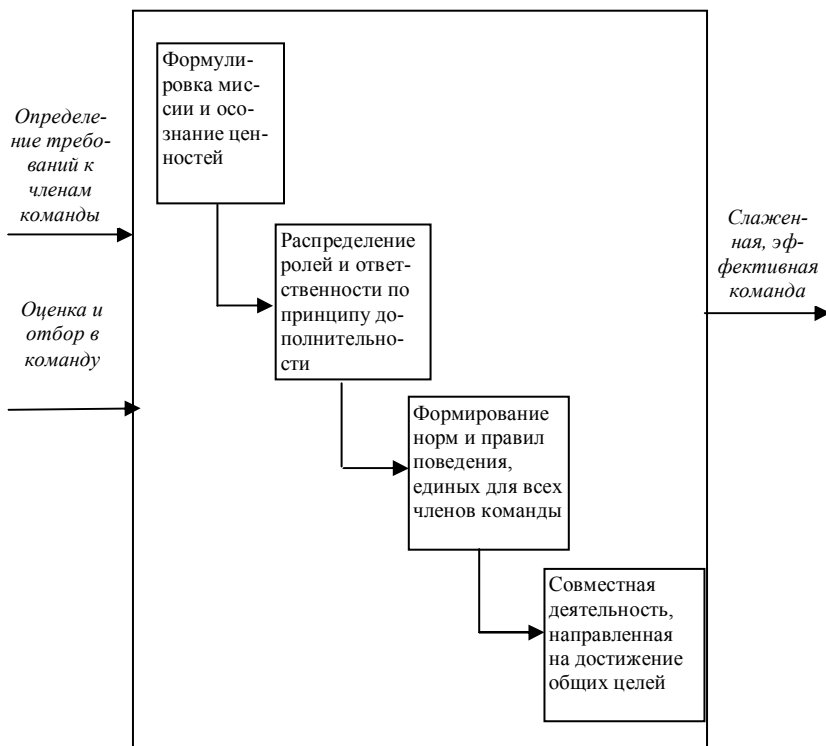


Рис. 1. Структура процесса формирования команды

Несмотря на жесткость предъявляемых к членам команды требований, люди могут продемонстрировать максимальную эффективность только при соблюдении ряда дополнительных условий. Первое из них состоит в получении сотрудниками определенного удовлетворения от командной работы. Чем она сложнее по своему предмету, тем выше должно быть удовлетворение. Эффективная командная деятельность может быть только при выполнении следующих условий:

- все члены команды разделяют общие основополагающие ценности;

- распределение ролей гармонично соответствует личным и профессиональным компетенциям ее членов;

- структура команды позволяет гибко адаптироваться к возможным изменениям внешней среды и готовит себе приемников.

При формировании команды важно держать три фокуса:

- видение – направление достижения и развития организации;

- организация – постановка процессов и контроль показателей;

- культивирование – внимание к людям, эффективное использование человеческих ресурсов.

Каждый фокус предполагает свой стиль управления, который зависит от уровня выраженности и качества управленческих компетенций. При определении стиля управления распространенным является подход Р. Блэйка и Д. Моутон, основанный на комбинировании двух фундаментальных составляющих поведения менеджера: внимание на задачу и внимание к людям [5].

В рамках заданных координат располагаются 5 стилей управления.

Первый стиль управления с максимальной направленностью на задачу – «**Диктатор**», самый жесткий тип управления. Менеджер, работающий в этом стиле, следит, чтобы планы выполнялись, люди делали, что им приказано: не меньше и не больше. Все, что идет неправильно, будет рассматриваться как результат чьей-либо ошибки; в таком случае должен быть найден кто-то, на кого можно возложить вину за случившееся. Руководители принимают решения. Подчиненные их выполняют. Менеджер должен «заправлять делами», и несогласие, вероятно, будет воспринято как нарушение.

Компетенции, в большей степени соответствующие стилю управления «Диктатор»:

1. Последовательность.

2. *Ответственность.*
3. *Влиятельность.*
4. *Планирование и контроль.*
5. *Умение тщательно взвешивать работу, как свою, так и подчиненных.*
6. *Умение определять и выстраивать пути достижения целей.*
7. *Работа на повышение производительности.*
8. *Контроль.*
9. *Ориентация на результат.*
10. *Целеустремленность: знает, что хочет, ставит цели, имеет потребность в достижениях.*

Стиль «Диктатор» позволяет достичь высокой производительности, по крайней мере, за короткое время. Может быть актуальным в экстремальной, кризисной ситуации. Однако он обладает рядом недостатков. Творческая энергия сотрудников направлена на разрушение или выживание, а не на ее улучшение. Конфликт игнорируется и подавляется, а не устраняется с помощью его разрешения. Подчиненные делают то, что требуется, и не больше. Мышление типа «победа–поражение».

Второй стиль управления – «**Либерал**», противоположный стилю «Диктатор». Производительность труда для лидеров такого типа – на последнем месте. Основной принцип таких людей – «надо везде быть самим собой». Обстановка в коллективе хорошая, но пользы мало. Такой стиль управления придает значение исключительно человеческим взаимоотношениям. Люди пользуются поощрением и поддержкой. Их ошибки могут восприниматься «сквозь пальцы», им попустительствуют, делают тридцать третье последнее предупреждение. Главное – сохранить отношения. Люди стараются избегать прямого несогласия или критики друг друга, и производственные проблемы «покрываются гляncем». Никто не должен быть огорчен, даже если ра-

бота выполняется не так, как требуется. Новые цели или идеи, способные вызвать затруднения, обычно избегаются.

Компетенции, в большей степени соответствующие стилю управления «Либерал»:

- 1. Ориентирован на развитие внешней среды (региона).*
- 2. Ориентирован на защищенность отдельных людей.*
- 3. Знает портрет и потребности клиента.*
- 4. Создает условия, привлекательные для клиента.*
- 5. Знает и учитывает нужды сотрудников.*
- 6. Инвестирует в развитие сотрудников.*
- 7. Соблюдает правила и принципы (добивается также соблюдения принципов другими людьми).*
- 8. Способен находить подходы к разным людям.*
- 9. Совершенствует бизнес-процессы, затачивает их под интересы клиентов.*

Третий стиль управления – «**Формалист**». Для такого типа лидеров регламенты и установленные правила возводятся во главу угла (без подписи руководителя – ни шагу). Формалист уделяет мало внимания и результатам деятельности, и людям. Трудно представить длительное существование организации, управляемой таким образом, но подобный стиль часто встречается у формальных руководителей. Стиль «Формалист» характеризуется избеганием ответственности или личных обязательств и возможностью предоставления людей самим себе в их работе. Также руководители делают ровно столько, сколько нужно, чтобы в случае неудач сказать: «Я говорил ему, что делать – это не моя ошибка». Они сводят к минимуму любые контакты и безучастны к любым встречаемым проблемам. При таком стиле управления сотрудники испытывают расстройство, будучи обойденными при продвижении по службе, «поставленными на запасной путь», или годами выполняющие рутинную работу.

Возможно, это люди, независимо от типологических особенностей, с низким уровнем субъективного контроля, их поведенческие характеристики следующие:

- 1. Может проявлять формальное отношение к делу.*
- 2. Может переложить ответственность за результат на другого, особенно в случае высокой степени неопределенности.*
- 3. Занимает самосохранную позицию.*
- 4. Уходит от принятия решений, делегирует это вышестоящему руководителю.*
- 5. Готов отвечать только за свою работу.*
- 6. Бездействует, если нет предписания.*
- 7. Выбирает только проверенные способы.*
- 8. Проявляет «ровное», индифферентное отношение к клиенту.*
- 9. Придерживается установленных правил.*
- 10. Четко работает в заданных рамках.*

Четвертый стиль управления – **«Балансировщик»** (на рис. 4 имеет расположение «Золотая середина»). Такой промежуточный стиль позволяет добиться оптимальной производительности, предоставляя достаточно возможностей для поддержания приемлемых человеческих взаимоотношений. Задача достижения полного успеха по обоим критериям слишком идеалистична. Такие менеджеры стараются следовать стандарту умеренного применения «кнута и пряника», быть справедливыми, но твердыми. Их девиз – «не хватать звезду с неба». Главная тактическая линия – компромисс. Они уверены в способности своих подчиненных достичь поставленных целей. Стиль «Балансировщик» приводит к достижению компромисса, к попыткам сбалансировать решение, а не достигнуть подходящего решения.

Соответствующие компетенции и модели поведения стиля управления «Балансировщик»:

- 1. Использует различные стили управления.*

2. Соблюдает правила и принципы; добивается соблюдения принципов другими.

3. Работает по регламенту в рамках бюджета.

4. Способен находить подходы к разным людям.

5. Действует по стандарту и формальным правилам.

6. Умеет понимать, привлекать и использовать людей.

7. Делегирует полномочия.

8. Реалистичен в постановке задач и оценке ресурсов.

9. Отчетливо понимает свои выгоды.

10. Знает портрет и потребности клиента.

Пятый стиль управления – «**Демократ**», пытается обнаружить лучшие и наиболее эффективные решения и ориентирован на достижение наиболее высокой производительности, в которую все участники вносили бы вклад и испытывали бы чувство удовлетворения от достигнутого. Люди удовлетворяют свои потребности в процессе работы и за счет совместной деятельности с другими людьми, а не через эпизодическое общение в стиле «загородного клуба». При этом стиле управления предполагается, что сотрудники ориентированы на работу и не нуждаются в контроле со стороны руководства.

Менеджер-демократ внимателен к тому, чтобы работа планировалась и организовывалась теми, кто сделал на нее свою ставку; не обязательно выполнять эту задачу лично. Цели должны быть всем ясны и, несмотря на требовательность, быть реальными. Должна быть принята возможность возникновения конфликтов, но проблемы должны встречаться «лицом к лицу», прямо и открыто, а не в виде межличностных споров. Это поощряет творчество. Стойкое улучшение формы организации и ее развитие являются целями и, вероятно, результатами менеджера, придерживающегося стиля управления «Демократ».

Компетенции, в большей степени соответствующие стилю управления «Демократ»:

- 1. Умеет привлекать, понимать и использовать людей.*
- 2. Умеет обосновать свои решения.*
- 3. Работает на повышение производительности.*
- 4. Верит в успех.*
- 5. Вызывает доверие, ведет за собой.*
- 6. Влиятелен, амбициозен, имеет ясную и понятную позицию.*
- 7. Обеспечивает результат, несмотря на обстоятельства.*
- 8. Принимает на себя ответственность за решения, принятые в организации.*
- 9. Принимает решения в имеющийся резерв времени.*
- 10. Направляет принимаемые решения на положительные изменения.*

В соответствии с фокусами внимания и стилем лидерства распределяются командные роли. **Командные роли** отражают способ, с помощью которого мы получаем свои результаты. Командная роль определяется нашими врожденными и приобретенными личными качествами.

В управленческой команде должны быть представители различных ролей и стилей управления. Сочетания различных стилей управления обеспечивают эффективную работу, стимулируют творчество, порождая энтузиазм экспериментирования и нововведений, обучение в процессе взаимодействия друг с другом. Этот подход позволяет создавать сильные сбалансированные управленческие команды независимо от специфики деятельности.

При формировании команды важно учитывать и культурный аспект [6, 9]. Соответствует ли культурная основа вашей команды культурной основе организации? Если нет, то усилия команды могут быть тщетными. Оценка уровня выраженности своих умений в Задании 2 позволит вам не только определить свой тип

лидерства, роль в команде, но и тип культуры вашей команды с наложением оценок других членов.

Не каждый человек по своей природе является командным игроком. Многие предпочитают работать самостоятельно или желают признания исключительно личных заслуг. Также существует много организаций, где традиционно поощрялись персональные достижения сотрудников, создавались условия, в которых выживал сильнейший. И, тем не менее, российской культуре в большей степени, чем американской или европейской свойствен командный стиль деятельности, командные соревнования в общественной и производственной жизни коллективов.

Кроме того, совместное решение организационных вопросов уменьшает стрессовые ситуации, повышает инновационный потенциал сотрудников. В команде проще решаются смежные проблемы, сглаживаются возможные последствия нечеткого распределения обязанностей и неправильного руководства, конфликты на межличностном уровне.

С.П. Роббинс, автор книг по проблемам менеджмента, приводит следующие рекомендации по формированию управленческих команд:

- *Подбор персонала.* При подборе персонала, кроме оценки профессиональной квалификации кандидата, необходимо оценивать способность к командной деятельности.

- *Обучение.* При организации обучающих семинаров учитывать необходимость развития способности к самостоятельному решению задач, умению формулировать собственные мысли, слышать окружающих, вести переговоры, разрешать конфликты, усваивать новое.

- *Система вознаграждения.* Пересмотреть систему вознаграждения с тем, чтобы поощрялись командные действия.

Несмотря на свою эффективность, процесс формирования командного стиля управления в России осложняется многолет-

ней приверженностью административному стилю управления, иерархическим организационным структурам. И, тем не менее, именно командный стиль управления в большей степени соответствует как органической структуре организации, так и природе человека, о чем говорит антропологическая история [11] его развития, условно представленная на рис. 2.



Рис. 2. Структура ценностей / компетенций

На верхней ступеньке иерархии ценностей находятся личностные компетенции менеджеров, образующих управленческую команду. Направляющей идеей является миссия, отношения формируются на базе единых ценностей, которые разделяют все члены команды. Таким образом, образуется парадигма «Мы – команда». Разделенные ценности отражаются в личностных компетенциях, которые оценивают соответствие человека команде. Каждый член управленческой команды играет важную, судьбоносную роль как для управленческой команды, так и для организации в целом.

«Мышление руководителя оказывает существенное воздействие на динамику развития компании, степень плановости ее деятельности, уровень эффективности ее подразделений. Это

и дает основание рассматривать особенности мышления в качестве одного из важных факторов стабильного развития компании, организации, коммерческой структуры» [9].

Личностные компетенции частично (в идеале – полностью) пересекаются с корпоративными, накладывая отпечаток на определенные нормы поведения. Как было выявлено первыми исследователями групп, в трудовых коллективах нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Создается впечатление, что управленческая команда заряжает окружающих соответствующими моделями поведения и таким образом становится естественным законодателем моделей поведения. И в этой связи важно учитывать, что нормы поведения могут иметь положительный и отрицательный характер. Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Например, нормы, которые поощряют усердие работников, их преданность организации, заботу о качестве продукции или заботу об удовлетворении покупателя. Отрицательные нормы имеют противоположный эффект: они поощряют поведение, которое не способствует достижению целей организаций. Примером отрицательных норм служат такие нормы, которые поощряют неконструктивную критику компании, кражи, прогулы и низкий уровень производительности труда. Руководителям следует выносить свои суждения о нормах группы с осторожностью. Например, может показаться, что группа руководителей низового звена, которые считают правильным всегда соглашаться с начальством, проявляют высокую степень лояльности. Однако на самом деле такая норма приведет к подавлению очень выигранных для организации инициатив и мнений. Подобное по-

давление важной информации чревато снижением эффективности решений.

Безусловным основанием успешного развития организации является профессионализм всех ее членов без исключения, использование новых технологий для планирования, контроля и распределения ресурсов. Формирование команды связано с распределением ролей в команде в соответствии с уровнем выраженности профессиональных и личностных компетенций сотрудников. Командный менеджмент носит характер консультаций и опирается на групповое решение проблем. При этом существенно меняются требования к квалификации специалистов: предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и навыками, так как только они могут обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене выполняемых группой заданий. В командах значительно расширяются функции деятельности специалистов и повышается их квалификация в результате освоения нескольких специальностей, сфер знаний и разностороннего развития способностей. Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и ее конечный результат резко снижают необходимость в жестком контроле извне. В этом смысле команда в большей степени, чем какая-либо иная организация напоминает самоорганизующуюся систему.

Команда отвечает всем законам систем [10], в частности закону развития, и в этом смысле имеет ограниченный срок жизни (3–10 лет). Весь жизненный цикл команды делится на пять фаз: формирование, столкновение, нормализация, исполнение и завершение. Они являются необходимыми и неизбежными по мере роста зрелости команды.

1. Формирование – начало перехода каждого члена группы от индивидуальной модели поведения к групповой, формирование команды.

2. Столкновение – столкновение интересов и амбиций, борьба за неформальное лидерство, поиск своего места в команде.

3. Нормализация – стабилизация отношений, выработка внутренних правил поведения, начало командной работы.

4. Исполнение – продуктивная работа.

5. Завершение – завершающая стадия работы над проектом.

В процессе жизнедеятельности могут меняться назначения и лидерство в команде в соответствии со спиральной динамикой [3].

Подводя итог вышеизложенному, необходимо заострить внимание на соблюдении 3 основополагающих принципов при формировании команды:

• **Принцип подобия.** «Мы в команде все одинаковые»: у нас одни ценности, мы принимаем нашу миссию, мы разделяем наши цели.

• **Принцип дополнения или дифференциации.** «Мы в команде все разные»: по сочетанию компетенций, ролям, личностным особенностям.

Принцип равновесия. «Мы все взаимозаменяемые»: в команду подбираются равные по уровню выраженности компетенций. В период работы в составе команды все ее члены имеют равные права и выполняют вытекающие из целей и задач команды обязанности. Для работы в команде не имеет значения, какую должность занимает сотрудник на предприятии. В рамках команды все сотрудники соблюдают принятые правила взаимодействия. Команда не любит «звезд». Для развития команды и ее членов полезно периодически меняться ролями, территориями влияния.

ПРАКТИКУМ

I. Групповые задания (рекомендуется выполнять в группах по три человека)

Задание 1. Формулировка целей, осознание ценностей и миссии команды.

Принцип однородности, или «Мы одинаковые». Сформулируйте значимые в профессиональной деятельности индивидуальные цели (5–7 самых важных), затем объедините их. Важно найти общую формулировку для каждой группы целей и совместно определить приоритеты, достигая консенсуса.

Внесите полученные формулировки целей и приоритетов в табл. 1.

Т а б л и ц а 1
Программа развития организации

| Приоритет | Формулировка цели | Компетенции, обеспечивающие движение к цели | Измеримые результаты |
|-----------|-------------------|---|----------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Задание 2. Распределение ролей и ответственности по принципу дополтельности.

Принцип дополтельности, или «Мы разные». Выберите совместно из 12 ключевых компетенций, приведенных в табл. 2, одну или две, соответствующие сформулированной цели, и впишите их в табл. 1 в столбец «Компетенции, обеспечивающие движение к цели».

**Система компетенций, обеспечивающих процесс
административного управления**

| Функции управления | № | Компетенции, обеспечивающие выполнение соответствующих функций | Сила |
|--------------------|----|--|------|
| ПЛАНИРОВАНИЕ | 1 | X ₁ – умение поставить цель, формировать пространство целей, определять <i>стратегию</i> | |
| | 2 | Y ₁ – умение построить реальный алгоритм достижения цели, оптимизировать последовательность шагов, необходимых для достижения цели (<i>тактика</i>) | |
| ОРГАНИЗАЦИЯ | 3 | X ₂ – умение определять необходимые и <i>использовать имеющиеся ресурсы</i> (сырье, техника, материальные средства, люди) | |
| | 4 | Y ₂ – умение <i>создать условия, оптимальные</i> для достижения поставленной цели (удобное рабочее место, режим дня, психологический климат) | |
| МОТИВАЦИЯ | 5 | X ₃ – умение достигать результат и извлекать положительные уроки из опыта; внутренняя <i>мотивация достижения успеха</i> | |
| | 6 | Y ₃ – умение <i>гибко подходить</i> к решению вопросов, проблемных ситуаций с учетом интересов и ценностей каждого субъекта системы | |
| КОНТРОЛЬ | 7 | X ₄ – умение <i>определить критерии измерения</i> качества выполняемых работ (временной, количественный и прочие аспекты) | |
| | 8 | Y ₄ – умение <i>измерить результат по критериям</i> , проанализировать итоги, сложившуюся ситуацию | |
| ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ | 9 | X ₅ – умение и готовность <i>брать на себя ответственность</i> за командное решение | |
| | 10 | Y ₅ – умение <i>делать выбор</i> из нескольких альтернатив, равнохороших или равноплохих | |
| КОММУНИКАЦИЯ | 11 | X ₆ – умение «кодировать» <i>информацию</i> , четко и ясно доносить свои мысли до окружающих, добиваться понимания | |
| | 12 | Y ₆ – умение «декодировать» <i>сигналы внешнего мира</i> , умение слышать и понимать окружающих | |

Индивидуально отметьте знаком «+» наиболее выраженные умения в столбце «Сила» табл. 2. Совокупность сильно выраженных умений объединяем управленческой ролью или несколькими ролями. Примеры ролей приведен в табл. 3, 4.

Задание 3.

В соответствии с заданными координатными осями (X_i , Y_i) определите квадрант собственного попадания на Модели менеджера (рис. 3) на основе самооценки или соответствующего отчета по результатам тестирования. Важно при интеграции компетенций, чтобы были заполнены верхние правые квадранты модели, символизирующие обеспеченность функции управления соответствующими умениями. Если верхний правый квадрант какой-то функции остается пустым, мы констатируем недостаточную обеспеченность человеческими ресурсами соответствующей управленческой функции. Как следствие – слабое ее воплощение в жизни и деятельности. Компетенции, ее составляющие, требуют развития.

Если все или несколько участников оценили свою силу одинаково и, соответственно, взяли себе однотипные роли, принцип дополнительности нарушается и команды может не получиться.

Если у всех участников разные роли и все управленческие функции обеспечены необходимыми компетенциями, то может получиться слаженная и эффективная команда.

Значимым при определении роли является только правый верхний квадрант. В табл. 3 приведены варианты ролей в зависимости от выраженности обеих компетенций, обеспечивающих управленческую функцию (рис. 3).

В зависимости от назначения команды определяются приоритеты развития и требования к командным результатам и, соответственно, содержание командных ролей.

МЕНЕДЖЕРСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ

Определите квадранты, которые наиболее соответствуют Вашим проявлениям сегодня.

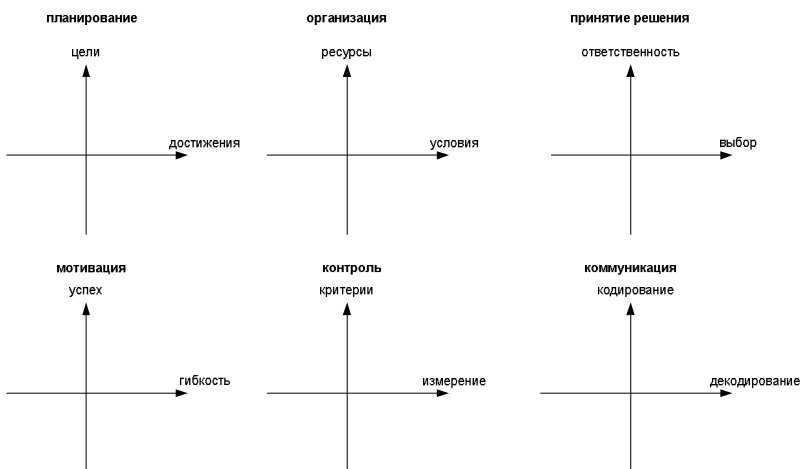


Рис. 3. Бланк для самооценки менеджерского потенциала

Т а б л и ц а 3

Рекомендуемые роли в зависимости от оценок участников

| № участника | Обеспеченность функций менеджмента | | | | | | Рекомендуемые роли |
|-------------|------------------------------------|---|---|---|----|----|---|
| | П | О | М | К | Пр | Км | |
| 1 | + | + | | + | | + | Организатор, систематизатор, постановщик, координатор |
| 2 | | + | + | | | + | Руководитель, эмоциональный лидер, «душа» команды, формирователь коллектива |
| 3 | + | + | | + | + | | Старшина, боец, лидер |

Задание 4. Прояснение ожиданий.

Принцип равновесия, или «Мы взаимозаменяемые». Для «настройки» каждой роли на тот результат, который соответствует поставленным ранее целям, определите для каждой цели соответствующие ожидаемые результаты, измеримые и конкретные, лучше выраженные в цифровом эквиваленте. Результаты занесите в табл. 1 напротив соответствующей цели.

На основе полученного перечня желаемых результатов сформируйте ожидания к каждой из командных ролей.

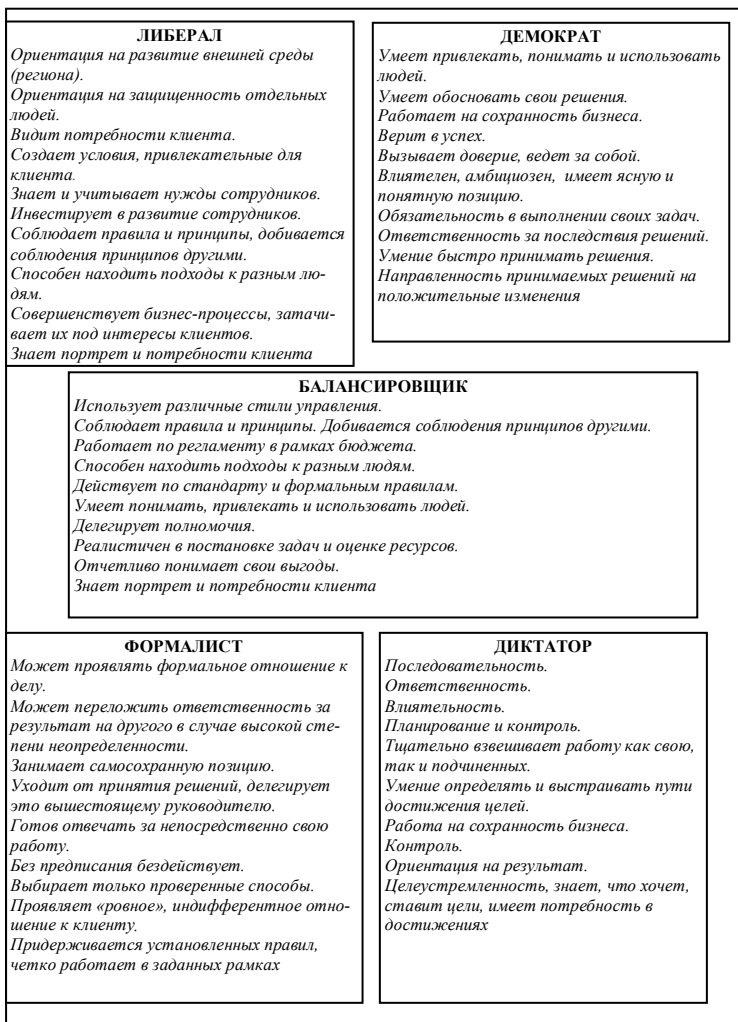
Важно при формировании команды удерживать три направления ее развития и соответствующие роли:

- направление достижения и развития организации – стратегическая роль;
- организацию процессов и контроль показателей – организатор, администратор;
- человеческие ресурсы – роль вдохновителя, «вовлекателя» в деятельность, определяющего политику и правила взаимодействия.

II. Индивидуальные задания

Задание 1.

На «менеджерской сетке» (рис. 4) отметьте знаком «+» наиболее выраженные у вас компетенции. Определите соответствующий вам стиль управления и командную роль.



ВНИМАНИЕ К ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРОЦЕССАМ

Рис. 4. «Менеджерская сетка» Блейка–Моутон, описанная на языке компетенций

Задание 2.

В табл. 4 объединены концепции известных авторов подходов к формированию команд: Р.М. Белбина [2], В.В. Гуленко [4], Т.Ю. Базарова [1], К.С. Камерона и Р.Э. Куинна [6].

Отметьте знаком «+» те роли, которые вам особенно удаются, приводят к удовлетворению (обычно их 2–3). Это ведущие роли. Отметьте знаком «-» роли, которые у вас получаются хуже всего. Возможно, именно здесь вам нужна поддержка членов команды. Определите, какие роли актуальны для вашей команды, культивируйте их и осваивайте командный способ управления для решения сложных задач с высокой степенью эффективности качественно и в срок.

Т а б л и ц а 4

Тест. Отметьте роли, наиболее свойственные Вам

| № | Управленческая роль | Содержание | Мои роли |
|---|---|---|----------|
| 1 | Генератор идей, управленец-новатор | Стратег, формулирует цели, задает вектор развития, горит своими идеями, обладает высокими умственными способностями. Талантлив и соиздатель. Личность, способная предвидеть изменения. В основании его или ее влияния лежит предвидение лучшего будущего и питание надеждами других | |
| 2 | Организатор, систематизатор, постановщик, координатор | Ориентирован на решение задач и принятие решений. Личность, добивающаяся результатов упорным трудом. Строит структуры, описывает технологии. Принимает взвешенные решения, координируя согласованную работу команды. Осуществляет промежуточный контроль (Председатель) | |
| 3 | Администратор, инструктор, контролер | Беспристрастный, технический, хорошо информированный эксперт. Личность, отслеживающая детали и знающая дело. В основании его или ее влияния лежит управление информацией. Активно поощряются документирование и инфор- | |

| № | Управленческая роль | Содержание | Мои роли |
|---|---|--|----------|
| | | мационный менеджмент. Определяет правила взаимодействия, алгоритмизирует деятельность | |
| 4 | Руководитель, эмоциональный лидер, «душа» команды, формирователь коллектива | Ориентирован на людей и процессы. В основании его или ее влияния лежит вовлечение людей в принятие решений и разрешение проблем. Осуществляет взаимодействие с коллегами, поддерживает положительную социально-психологическую атмосферу. Энтузиаст, вовлечатель. Ненавязчиво налаживает отношения внутри команды, не явно участвуя в управлении, а лишь объединяя людей | |
| 5 | Стратегический проектировщик, аналитик, провидец, отражатель | Ориентирован помыслами в будущее. Личность, озабоченная тем, куда идет организация, делающая акцент на возможностях и оценивающая вероятности. Оценивает, ищет истину, способен критически подойти к делу, оценить все нюансы и детали, углубиться в суть и найти оптимальный вариант. Романтик, критик, видит противоречия и изменения | |
| 6 | Лидер-визионер, наставник, двигатель | Эффективен на старте при мобилизации человеческих ресурсов. Заботливый и проявляющий участие. Активно поощряет следование моральным принципам и преданность делу. Ценит движение, пользу, работу | |
| 7 | Старшина, боец, лидер | Агрессивный и решительный. Личность, активно преследующая решение задач и достижение целей, получающая заряд энергии в конкурентных ситуациях. Достижение победы – доминантная цель, фокус внимания – на внешних конкурентах и позиции на рынке. Эффективен в ситуации кризиса и организации междисциплинарных проектов. Ценит: мобилизованность, силу, воздействие, весомость | |
| 8 | Исследователь ресурсов, диагност, доводчик, мастер | Загорается чужими идеями, продвигает их, привносит новшества и решения извне, умея вовремя разведать окружение на наличие полезных контактов и людей. Талантлив как писатель, обладает проницательностью, заместитель руководителя по кадровому формированию | |

| № | Управленческая роль | Содержание | Мои роли |
|-----|---------------------|--|----------|
| 9 | Работник компании | Делает то, что надо команде для обеспечения удобства и повышения результативности в работе | |
| 9.1 | РК, технолог | Выстраиватель процессов | |
| 9.2 | РК, фасилитатор | Создает условия другим | |

Вопросы для самостоятельной работы

- Какие ваши командные роли прошли через разные способы оценки в этом Модуле?
- В какой мере вы используете свои ведущие роли в профессиональной деятельности?
- Как можно повысить эффективность совместной деятельности?
 - Что такое команда?
 - Каковы преимущества командной работы?
 - Можете ли вы использовать командный стиль управления в своей деятельности?
 - Что такое командная роль?
 - В чем выражается принцип компетентности?
 - Что является объединяющим фактором в команде?
 - За счет чего мы достигаем синергетического эффекта в команде?

Литература

1. *Базаров Т.Ю.* Технология центра оценки персонала: процессы и результаты : практ. пособие. М. : Кнорус, 2011. 304 с.
2. *Белбин Р.М.* Типы ролей в командах менеджеров. Нипро, 2003. 232 с.

3. Бэк Д.Е., Кован К.К. Спиральная динамика. СПб. : Бест Бизнес Букс, 2010. 419 с.
4. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды. Новосибирск : РИПЭЛ, 1995. 192 с.
5. Дафт Р.Л., Лейн П. Уроки лидерства (the Leadership Experience). Эксмо, 2006. 430 с.
6. Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. : Питер, 2007.
7. Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб. : Сенсор, 2000. 368 с.
8. Пелерин Ч.Д. Как NASA создает команды. Новосибирск : ЭРФОЛЬГ, 2013. 274 с.
9. Роббинс С.П., Коултер М. Менеджмент. 8-е изд. М. : Вильямс, 2007. 1044 с.
10. Смирнов Э.А. Теория организации. М. : Инфра-М, 2007. 248 с.
11. Федоров Ю.М. Сумма антропологий. Новосибирск : Наука, 1996. 892 с.

Интернет-источники

12. Белбин М. Типология ролей в команде. URL: http://mtsepkov.org/MyType_1-2.2016
13. Невраева И.В. Моделирование команды с использованием системы РЕСУРС-К. URL: <http://www.youwe.tom.ru/nauka-i-stati/modelirovanie-komandy-s-ispolzovaniem-resurs/>
14. Невраева И.В. Определение стиля лидерства через измерение компетенций в системе Ресурс_К. URL: <http://www.youwe.tom.ru/nauka-i-stati/opredelenie-stilja-liderstva>

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение | 3 |
| Модуль «Компетентностный подход к управлению персоналом» (С.А. Еварович) | 6 |
| Теоретические аспекты | 6 |
| Практикум | 22 |
| Литература | 25 |
| Модуль «Мотивация персонала» (А.Ю. Кузин) | 27 |
| Теоретические аспекты | 27 |
| Практикум | 39 |
| Рекомендуемая литература | 43 |
| Модуль «Командообразование» (И.В. Невраева) | 44 |
| Теоретические аспекты | 44 |
| Практикум | 60 |
| Литература | 68 |

Учебное издание

Библиотека руководителя

ЕВАРОВИЧ Светлана Анатольевна
КУЗИН Андрей Юрьевич
НЕВРАЕВА Ирина Владимировна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-практическое пособие

Редактор Ю.П. Готфрид
Оригинал-макет А.И. Лелоюр
Дизайн обложки Л.Д. Кривцовой

Подписано к печати 30.08.2017 г. Формат 60×84¹/₁₆.
Бумага для офисной техники. Гарнитура Times.
Усл. печ. л. 4,2. Тираж 100 экз. Заказ № 2674.

Отпечатано на оборудовании
Издательского Дома
Томского государственного университета
634050, г. Томск, пр. Ленина, 36
Тел. 8+(382-2)–53-15-28
Сайт: <http://publish.tsu.ru>
E-mail: rio.tsu@mail.ru

ISBN 978-5-94621-633-3



9 785946 216333