

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»

Т.В. Богачева

УПРАВЛЕНИЕ ИТ-ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие

по подготовке к лекциям и практическим занятиям (включая рекомендации обучающимся по организации самостоятельной работы)

для обучающихся по дисциплине «Управление ИТ-персоналом», направления подготовки 09.04.03 Прикладная информатика, направленность (профиль) Искусственный интеллект в бизнес-аналитике, направленность (профиль) Прикладная информатика в аналитической экономике

Нижегород
2024

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»

Т.В. Богачева

УПРАВЛЕНИЕ ИТ-ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие

по подготовке к лекциям и практическим занятиям (включая рекомендации обучающимся по
организации самостоятельной работы)

для обучающихся по дисциплине «Управление ИТ-персоналом», направления подготовки
09.04.03 Прикладная информатика, направленность (профиль) Искусственный интеллект в
бизнес-аналитике, направленность (профиль) Прикладная информатика в аналитической
экономике

Нижегород
ННГАСУ
2024

Богачева, Т.В. Управление ИТ-персоналом : учебно-методическое пособие / Т.В. Богачева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет. – Нижний Новгород : ННГАСУ, 2024. – 103 с. – 1 электрон. опт. диск (CD-RW). – Текст : электронный.

В пособии отражено основное содержание лекционного материала по дисциплине «Управление ИТ-персоналом». Рассмотрены основные понятия управления ИТ-персоналом, принципы и методы управления, структура персонала в организациях. Концептуальные основы дисциплины представлены в качестве следующих базовых элементов: подбор, отбор и найм ИТ-персонала; социализация, профориентация и трудовая адаптация ИТ-персонала; высвобождение персонала; мотивация и управление деловой карьерой; лидерство и командообразование.

В качестве методических рекомендаций даны тесты и вопросы для самостоятельной подготовки студентов к зачету, а также представлены основные требования к написанию реферата.

Пособие предназначено для обучающихся в ННГАСУ по дисциплине «Управление ИТ-персоналом», направления подготовки 09.04.03 Прикладная информатика. Пособие также может быть полезным для студентов других направлений, аспирантов и преподавателей.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИТ-ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Основные понятия управления ИТ-персоналом.....	6
1.2. Принципы и методы управления ИТ-персоналом.....	10
2. ПОДБОР, ОТБОР И НАЙМ ИТ-ПЕРСОНАЛА.....	15
2.1. Актуальные требования к формированию системы подбора ИТ-персонала.....	15
2.2. Процесс подбора ИТ-персонала.....	18
2.3. Современные технологии подбора ИТ-персонала.....	23
2.4. Этапы процесса отбора и подбора ИТ-персонала.....	26
2.5. Методы оценки кандидатов.....	29
3. СОЦИАЛИЗАЦИЯ, ПРОФОРИЕНТАЦИЯ И ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ИТ-ПЕРСОНАЛА.....	30
3.1. Сущность социализации ИТ-персонала.....	30
3.2. Сущность и виды профориентации и адаптации ИТ-персонала.....	33
3.3. Особенности рекрутинга и адаптации ИТ-персонала.....	40
4. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ИТ-ПЕРСОНАЛА.....	41
5. МОТИВАЦИЯ ИТ-ПЕРСОНАЛА.....	47
5.1. Понятие мотивации.....	47
5.2. Теории мотивации.....	48
5.3. Основные подходы к реализации функций мотивирования и удержаний ИТ-персонала	56
6. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ИТ-ПЕРСОНАЛА.....	57
6.1. Виды и этапы карьеры.....	57
6.2. Формирование карьеры сотрудника.....	62
7. РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ, ЛИДЕРСТВО.....	65
7.1. Формы власти.....	65
7.2. Теории лидерства.....	68
7.3. Стили руководства.....	71
8. КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ.....	72
8.1. Понятие «команды».....	72
8.2. Отличие команды и группы.....	76
8.3. Стадии, этапы и процессы образования команды.....	77
8.4. Характеристики команды.....	80
9. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	81
9.1. Основные понятия.....	81
9.2. Причины конфликтов в организации.....	83
9.3. Управление конфликтом.....	87
10. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТА.....	88
10.1. Подготовка реферата.....	88
10.2. Тесты для самостоятельной подготовки.....	93
10.3. Вопросы к зачету.....	97
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	99

Введение

В современных условиях предприятия находятся в постоянном поиске путей повышения эффективности своей работы. Это связано с глобализацией, усилением конкуренции на международных и национальных рынках, изменениями в государственном регулировании.

Информационные технологии (ИТ) позволяют повысить скорость и эффективность бизнес-процессов, позволяют создать конкурентные преимущества фирмы. Однако, став источником конкурентных преимуществ, информационные технологии превращаются также в постоянно действующий источник рисков, которым крайне сложно управлять. Технические сбои, потери информации, срывы сроков, утечка конфиденциальной информации, вирусы, бреши в защите, отказы серверов – это дополнительные затраты, которые могут снизить существенную долю прибыли компании. Сбои в ИТ не просто дорого обходятся. Они могут лишить компанию возможности выпускать продукцию, оказывать услуги и связываться с потребителями, а есть ещё более неприятные последствия – потеря лояльности клиентов, потеря репутации компании. На сегодняшний день лучший способ снижения рисков, связанных с ИТ – это привлечение и удержание талантливых специалистов.

Современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умения их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. ИТ-специалисты отличаются от работников других отраслей высокой квалификацией, стремлением к постоянному обучению и интересом к инновациям. Это обуславливает необходимость создания особых условий труда и использования специфических методов управления для обеспечения их высокой производительности и удержания в компании.

Управление ИТ-персоналом необходимо для того, чтобы:

- определять потребность в кадрах в зависимости от стратегии развития организации;
- создавать резерв персонала, подбирать кандидатов, определять группы резерва;
- быстро и правильно оформлять трудовые контракты, сопутствующие документы;
- оценивать труд каждого работника; своевременно переводить, повышать, увольнять сотрудников в зависимости от результатов трудовой деятельности;
- проводить профориентацию и адаптацию новых работников;
- определять зарплаты и льготы, чтобы привлекать, сохранять и закреплять кадровый состав;
- обучать специалистов; подготавливать руководящих сотрудников.

1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИТ-ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Основные понятия управления ИТ-персоналом

Управление персоналом всегда было одной из ключевых задач любой организации. В современном мире, где информационные технологии играют ведущую роль в развитии бизнеса, управление ИТ-персоналом приобретает особую значимость. Специфика ИТ-индустрии, высокая динамика изменений, постоянное появление новых технологий и методологий требуют от менеджеров особых подходов к подбору, мотивации и развитию сотрудников.

Управление ИТ-персоналом организации — это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Управление персоналом заключается в формировании системы управления в организации, которая включает: планирование кадровой работы, разработку оперативного плана работы с персоналом; проведение маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление ИТ-персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Управление ИТ-персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

Повышение роли персонала и изменение отношения к нему связано прежде всего с глубокими преобразованиями в производстве. Традиционная технология, включая конвейер, стремилась свести к минимуму возможности вмешательства человека в устойчивые технологические процессы, сделать их независимыми от квалификации и иных характеристик рабочей силы. Стабилизация производственных процессов давала возможность широко применять труд низкой квалификации, что позволяло экономить на издержках, связанных с наймом, обучением и оплатой рабочей силы. Научные концепции организации

труда и управления исходили из этих требований. Имело место безусловное разделение труда на управленческий и исполнительский, преобладали детальная специализация и жесткий пооперационный контроль. Традиционная технология отличалась слабой зависимостью от субъективного фактора производства.

Научно-технический прогресс в последние десятилетия стал причиной крупных изменений в трудовой деятельности. Традиционная технология постепенно уступает место гибким производственным комплексам, робототехнике, наукоемкому производству, основанному на компьютерной технике и современных средствах связи, био- и лазерной технологии. Вследствие их внедрения сокращается численность персонала, повышается удельный вес специалистов, руководителей, рабочих высокой квалификации. Возрастает стоимостный объем капитала, приводимого в движение одним работником. Расширение полномочий на рабочем месте, контроль за производственным процессом самого работника (с вытекающими последствиями для мотивации и управления персоналом) — главная отличительная черта современности. Изменяется и содержание трудовой деятельности. В целом снижается роль навыков физического манипулирования предметами и средствами труда и возрастает значение концептуальных навыков. Имеется в виду умение в целостной системе представлять сложные процессы, вести диалог с компьютером, понимание статистических величин. Приобретают особое значение внимательность и ответственность, навыки общения, устной и письменной коммуникации. Современное производство все более требует от рабочих качеств, которые не только не формировались в условиях поточно-массового производства, но и преднамеренно сводились к минимуму, что позволяло упростить труд и удешевить стоимость рабочей силы. К числу таких качеств относятся высокое профессиональное мастерство, способность принимать самостоятельные решения, навыки коллективного взаимодействия, ответственность за качество готовой продукции, знание техники и организации производства, творческие навыки.

Одной из отличительных черт современного производства выступает его сильная зависимость от качества рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности в дела организации. Управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития. Большинство специалистов формулируют современную концепцию управления человеческими ресурсами достаточно широко, подчеркивая ее отличия по критериям оценки эффективности (более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизация затрат); по признаку контроля (самоконтроль, а не внешний контроль); по предпочтительной форме организации (органичная, гибкая форма организации, а не централизованная бюрократическая) и т.п. При этом ими отмечается наличие тенденции к повышению роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние два десятилетия.

Характерная черта в организации работы с персоналом в нынешних условиях — стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента найма до выплаты пенсионного вознаграждения.

Концепция управления персоналом — система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

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

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

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

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

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению

персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

Главная цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие (рис. 1).

В соответствии с этими целями формируется *система управления персоналом организации*.



Рис. 1. Цели системы управления персоналом организации

Общий контроль политики в сфере управления персоналом осуществляет высшее руководство и оно несет ответственность за её результаты. Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по поиску и отбору кадров, являются:

- постановка четких целей организации;
- разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечивать достижение этих целей;
- наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном, между целями организации и организационной структурой управления. Кадро-

вое планирование – это фундамент политики в отношении персонала, обеспечивающий комплексный подход к подбору и отбору кадров.

1.2. Принципы и методы управления ИТ-персоналом

Принципы построения системы управления ИТ-персоналом – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации.

Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общим чертам, начал их действия. Принципы объективны, также как объективны экономические законы.

К основным принципам управления ИТ-персоналом можно отнести:

Альтернативность – наличие вариантов при формировании системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

Гибкость – приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

Иерархичность – наличие иерархического взаимодействия между звеньями управления (структурными подразделениями и отдельными руководителями), базирующееся на разделении власти, решений и информации по уровням управления.

Комплексность – учет всех факторов, воздействующих на систему управления (внешних и внутренних, состояние объекта управления и т.д.), и охват всех подсистем работы с персоналом.

Научность – разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом на основе достижений науки в области управления с учетом изменения законов развития общественного производства.

Оперативность – своевременное принятие решений по совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты.

Плановость – определение на плановый период темпов и пропорций развития персонала.

Эффективность – экономичная организация системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции.

Контроль за исполнением принимаемых решений и др.

Эти принципы следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов.

Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Методы управления ИТ-персоналом – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Наука и практика выработали три группы методов: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование предусматривает большое количество нормативов, включающее: качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты и др.); технологические (маршрутные и технологические карты и т.п.); эксплуатационно-ремонтные (например, нормативы планово-предупредительного ремонта); трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка); нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет); материально-снабженческие и транспортные

нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.); организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок). Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации. Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается богатейший опыт, которым обладают работники аппарата управления. К актам организационно-методического инструктирования относятся: должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала; методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общее целевое назначение; методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи; рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления.

Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, — совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации. Распоряжения и указания издаются руководителем производственной единицы, подразделения, службы организации, начальником функционального подразделения. **Приказ** — это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. **Распоряжение** — это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей. Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации.

Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе

все экономические методы управления. С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей. Например, мастер участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует работу коллектива, используя методы управления персоналом.

В условиях рыночной системы хозяйствования и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации, которая выступает на рынке равным партнером других организаций в общественной кооперации труда. Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.).

Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: *социологические методы*, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; *психологические методы*, которые направлены на личность конкретного человека.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование.

Социологические методы исследования, являясь научным инструментарием в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора,

оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем – в ходе диалога с собеседником – получение необходимой информации. Интервью – идеальный вариант беседы с руководителем, политическим или государственным деятелем – требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени. Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие). Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов. К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести: формирование подразделений («команд») на основе психологического соответствия сотрудников; комфортный психологический климат в коллективе: формирование личной мотивации людей исходя из философии организации; минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражения); разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников; рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования; формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

2. ПОДБОР, ОТБОР И НАЙМ ИТ-ПЕРСОНАЛА

2.1. Актуальные требования к формированию системы подбора ИТ-персонала

Одним из главных факторов успеха предприятия является подбор персонала. Основная проблема для руководителей в области управления персоналом – это правильный подбор грамотных и квалифицированных работников для предприятия. Человеческие ресурсы - это фактор прибыли и уровня качества услуг. В то же время люди - это риски и существенные затраты. Они возникают из-за людей, но и управляются людьми. Важнейшая задача любого учреждения - свести такой риск к минимуму. Для этого необходимо четко ориентироваться в концептуальных основах подбора и отбора персонала.

Подбор персонала - это система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и с ее кадровой политикой. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

Поиск и отбор работников требует комплексного подхода.

Необходима четкая регламентация процесса подбора и отбора (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.). Эта мера является важнейшим условием эффективной организации работы.

Основные этапы процесса подбора и используемые методы зависят от того, из каких источников — внешних или внутренних — организация предполагает привлечь кандидатов для заполнения вакантных должностей. Этот вопрос должен решаться еще на стадии планирования процесса подбора, после того, как установлена количественная и качественная потребность в персонале, а не сиюминутно, в зависимости от прихоти начальника.

Выбор методов (тестирование, собеседование и т.д.), на основании которых организация будет проводить отбор кадров, должен определяться критериями, диктуемыми требованиями должности и миссии организации. Критерии должны быть проверены на надежность, полноту, необходимость и достаточность.

Выбор технологий, используемых при отборе, направлен на то, чтобы применяемая батарея методов позволяла с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации. Поэтому организация должна использовать все возможные методы подбора и отбора.

Определение потребности в персонале является начальным этапом процесса подбора персонала. Он базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

Функция системы подбора кадров как элемента системы управления персоналом – обеспечивать своевременное удовлетворение потребностей организации в персонале. Имеются в виду текущие и перспективные, количественные и качественные показатели трудового потенциала. Помимо функции система может иметь цель – желаемые выходы системы или результаты ее дея-

тельности. Целью системы подбора персонала является нахождение кандидата, профессиональные и личностные качества и характеристики которого соответствуют требованиям вакантной должности и организации в целом.

Определение субъекта и объекта системы подбора персонала может вызывать ряд сложностей, так как равноправными сторонами отношений являются как работодатель, так и соискатель, каждый из которых преследует свои цели.

Соискатель в данном случае является управляемой подсистемой – объектом системы подбора, а субъектом представляется работодатель, выступающий в роли управляющей системы. Работодатель (управляющая подсистема) разрабатывает и применяет методы управляющего воздействия на соискателя (объект). Отсюда можно сделать вывод, что подбор персонала – система, представляющая собой совокупность методов подбора персонала, а также целевой подсистемы и подсистемы философии подбора. Эти составляющие взаимосвязаны и взаимодействуют между собой, они функционируют с целью удовлетворения потребности организации в персонале.

Прежде всего, необходимо обозначить принципы, которые должны соблюдаться независимо от того, какую систему подбора кадров использует организация.

Выделяют следующие **принципы подбора персонала**.

– **принцип плановости** выражается в том, что все мероприятия по подбору сотрудников осуществляются планомерно, основываются на плановой потребности предприятия и должны согласоваться со стратегией развития организации и дальнейшими ее перспективами;

– **принцип альтернативности** означает, что организация стремится привлечь как можно больше соискателей, увеличивая вероятность подбора наиболее подходящих кандидатов.

– **принцип активного подбора** предполагает постоянную работу с кандидатами на вакансии, применение активных методов поиска персонала.

Компания взаимодействует с учебными заведениями, а также с другими фирмами посредством установления личных контактов со студентами и специалистами, при этом компанию, как правило, интересуют не только хорошие показатели академической успеваемости, но и интересы, и целевые установки претендентов.

Данные принципы реализуются в системе подбора персонала, которая в свою очередь основывается на различных методах подбора персонала. Современный уровень развития теории и практики управления персоналом позволяет применять разнообразные методы подбора сотрудников, использовать многоуровневые системы подбора кадров, охватывающие все стороны личности.

Выделяют ряд этапов при формировании системы подбора в организации.

1. В соответствии со стратегией и задачами в первую очередь определяется количественная потребность организации в персонале. Различают текущую (оптимальное количество сотрудников, необходимых для успешной деятельности организации) и долгосрочную (количество сотрудников для дальнейшей реализации стратегии компании) потребность в персонале.

2. В организации должны быть разработаны должностные инструкции, в

которых кратко излагаются основные задачи, требуемые образование и навыки работы, границы ответственности и полномочия сотрудника. Для этого следует подробно исследовать содержание работ. В таком анализе используется совокупность разных методов с тем, чтобы избежать искажения результата.

3. На основе анализа вакантной должности формируется профиль требований к будущему работнику. Он представляет собой подробное описание «идеального» работника, подходящего для этой должности. На данном этапе как можно более точно определяются навыки, знания, квалификация, практический опыт, черты характера и качества, которые необходимы для выполнения поставленных задач.

Конечно, найти работника, удовлетворяющего всем характеристикам, практически невозможно, поэтому составляется минимальный набор требований к соискателю, включающий профессиональные (образование и опыт), психические (надежность, способность концентрироваться и др.) и социально-психологические (требования к социальному взаимодействию) и другие качества.

Для каждой из вакансий формируется философия подбора, отвечающая стратегии организации в области работы с персоналом. Здесь есть несколько вариантов.

Подбор персонала для соответствия или поиск «новой крови». Работодатель определяет, для каких целей нанимает работника – чтобы он в первую очередь хорошо вписался в коллектив и корпоративную культуру организации либо чтобы его новые идеи и решения внесли кардинальные изменения в деятельность организации. В первом случае речь идет о философии соответствия, когда наибольшую ценность имеют опыт и знания кандидата. Философия «новой крови» используется при необходимости внесения изменений в работу, причиной которых чаще всего являются финансовые кризисы, диверсификация продукта, резкие сдвиги в конкурентных позициях и внешних условиях. Отметим, что реализация философии «новой крови» связана с определенными трудностями – ведь на практике определить истинные качества кандидата достаточно сложно, несмотря на разнообразие существующих техник и методов подбора.

Текущая работа или долгосрочная карьера. При использовании философии «текущей работы» компания ориентируется на сиюминутные потребности и требования к работе. Такой подход характерен, прежде всего, при найме производственных рабочих и специалистов офисных подразделений. Философия же «долгосрочной карьеры» требует от кандидата таких качеств, как приспособляемость к изменениям, гибкость, нацеленность на результат в долгосрочной перспективе. Но и здесь неизбежно возникновение некоторых проблем: поиск сотрудников, умеющих адаптироваться в новых ситуациях и влиять на ситуацию, довольно проблематичен. Также довольно сложно выявить и оценить потенциал кандидата, который окажется полезен организации в долгосрочной перспективе. Более того, цена так называемой полифункциональной рабочей силы намного выше, что может вызвать ряд проблем в процессе социализации нового работника.

Подготовленные или подготавливаемые кадры. Чаще всего организация рассматривает данную дилемму с экономических позиций. Очевидно, что для экономии средств на обучение и подготовку ей выгодно нанимать уже подготовленный персонал. Однако нередко работодатели нанимают неподготовленных работников, руководствуясь тем, что обучать работников гораздо легче, чем переучивать, когда у кандидата уже сложился определенный стиль работы и представления об эффективности своей деятельности.

2.2. Процесс подбора ИТ-персонала

Если исходить из того, что подбор персонала – это поиск, оценка и прием людей, желающих и умеющих работать, обладающих нужными компетенциями и разделяющих ценности компании, то в процессе подбора можно выделить следующие этапы:

Процесс создания вакансии и формирования заявки на подбор. Инициатором создания вакансии может быть руководитель любого уровня, ключевым участником этого процесса всегда обязательно является служба персонала, - не сторонним наблюдателем, не послушным исполнителем, а ключевым участником. Ибо служба персонала в отличие от любого функционального руководителя обладает тем самым видением целостности бизнес-системы и способна откорректировать формируемую вакансию в соответствии с этим видением.

Процесс привлечения кандидатов на вакансию. Определение источников и способов работы с ними. Разработка и проведение рекламной кампании для привлечения необходимых специалистов.

Процесс отбора кандидатов. Разработка и проведение конкурсного отбора, оценки и принятие решений по кандидатам.

Процедура приема. Оформление кандидата на работу и включение в процесс адаптации.

Завершение подбора. Прохождение специалистом испытательного срока. Окончанием подбора можно считать лишь момент успешного завершения прохождения специалистом испытательного срока. Таким образом, процесс подбора персонала пересекается с процессом адаптации. Если адаптация прошла успешно, можно говорить о закрытии вакансии. Если кандидат не выдержал испытательный срок – возвращаемся на этап 1 – вносим необходимые коррективы и прорабатываем последующие этапы еще раз.

Закрытие вакансии. Поиск кандидатов прекращен. Вакансия снята с размещения.

Примерный алгоритм подбора персонала:

1. *Определение потребности компании в персонале.*

2. *Открытие вакансий.* В случае если поиском занимается рекрутинговое агентство – заполнение заявки на подбор персонала и подписание договора на оказание услуг. Если закрывает вакансию служба персонала – размещение вакансии в СМИ, организация внутреннего подбора.

3. *Конкурс и анализ представленных резюме.* Первичный отбор соискате-

лей, соответствующих профилю должности.

Предварительное собеседование по телефону. На этом этапе можно подробнее узнать про образование, опыт работы, составить первичное представление о коммуникативных навыках. Отобранные кандидаты приглашаются на личное собеседование.

Личное собеседование. Различают несколько видов

Заполнение анкеты. Кандидаты на вакансию могут заполнить специальный бланк анкеты, который можно разослать всем кандидатам, приглашенным на собеседование. Число вопросов анкеты должно быть разумно минимальным, и они запрашивают информацию, касающуюся прошлой работы претендента, и его биографические данные, так чтобы на их основе можно было провести стандартизированную оценку кандидата. Вопросы должны быть последовательными и нейтральными, чтобы не вызывать у кандидата желания отказаться от ответа на вопросы. Здесь же указывается, есть ли у кандидата рекомендации с предыдущих мест работы и может ли кто-либо подтвердить это (должность, фамилия и контактный телефон рекомендовавшего человека).

Проверка документов Менеджер по персоналу должен проверить наличие всех необходимых документов для поступления на работу. Статья 65 ТК РФ оговаривает перечень документов, которые необходимо предъявлять при заключении трудового договора. К ним относятся: паспорт или иной документ, удостоверяющий личность, трудовая книжка (исключая работу по совместительству), страховое свидетельство государственного пенсионного страхования, документы воинского учета (для военнообязанных), документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальной подготовки. Иные документы, не предусмотренные Трудовым кодексом или иными федеральными законами, требовать от лица, поступающего на работу, запрещается. Однако он вправе самостоятельно представить дополнительные документы (рекомендации с предыдущего места работы, дополнительные сертификаты и т.п.), если он считает, что они могут помочь получить желаемую работу. В частности, информация из рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и как успешно кандидат делал на предыдущих местах работы или учебы.

Первичное интервью с соискателем проводится специалистом кадровой службы (менеджером по подбору персонала), иногда уже на этом этапе к беседе привлекается линейный менеджер, который впоследствии становится непосредственным начальником принимаемого на работу сотрудника. Цель отборочной беседы - оценить общий уровень претендента (его адекватность), уровень его образования, внешний вид и определяющие личностные качества (манера разговаривать, поведение и т.п.). Интервью направлено на оценку ключевых компетенций, указанных в профиле должности. По его итогам заполняются анкеты на каждого соискателя.

Тестирование (психологическое или профессиональное) для определения уровня развития профессиональных знаний, навыков и личностных особенностей. Этот этап проводится не всегда, а лишь тогда, когда нужно выявить про-

фессиональные способности и умения кандидата, а также выявить его психологические особенности, склад характера, уверенность в себе, умение уживаться в коллективе. Результаты позволяют сформировать мнение о способностях кандидата, возможные перспективы его профессионального и должностного роста, выявить специфичность его трудовой мотивации. Применяемые тесты обычно бывают нескольких видов: на профпригодность, когда моделируется ситуация, некоторым образом похожая на работу, которую придется выполнять; тесты способностей, направленные на оценку общего уровня развития и особенностей мышления, обучаемости, памяти и других психических функций; биографические, анализирующие особенности интеллекта, семейные отношения, главные потребности и интересы; личностные, выявляющие оценку развития отдельных качеств личности или отнесение человека к определенному типу темперамента и характера.

Проверка рекомендаций. Зачастую такая проверка помогает выяснить важную информацию о претенденте, исключить возможные зоны риска и потенциальные проблемы. Необходимо помнить, что прежде чем заниматься проверкой рекомендаций, нужно заручиться согласием кандидата в письменной форме.

Передача клиенту (внешнему или внутреннему) развернутого резюме претендентов, прошедших предыдущие этапы отбора.

Анализ результатов. При необходимости – проведение второго тура.

Принятие решения о «закрытии» вакансии. То есть, приём решения в пользу одного из кандидатов.

Медицинское освидетельствование. Этот этап проводится в том случае, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидата. Как правило, это профессии, связанные с ответственностью за жизнь других людей. К таким профессиям относятся: водители, машинисты поездов, летчики, моряки, охранники и т.д. Если по медицинским показаниям кандидат не отвечает предъявляемым требованиям, то он не попадает на претендуемую должность, либо ему может быть предложена другая работа, к которой не предъявляются столь высокие требования к состоянию здоровья.

Согласование с соискателем даты предполагаемого выхода на работу, подготовка, обсуждение и заключение с ним проекта трудового договора.

Адаптация кандидата (за это отвечает HR-отдел, даже если подбор осуществляло агентство) и сопровождение его в течение испытательного срока. В случае необходимости – осуществление гарантийной замены. Да, да, гарантийной замены кандидата, вы всё правильно прочитали. Профессиональные рекрутинговые агентства действительно её обеспечивают.

Источники подбора персонала.

1. Внутренние источники.

Внутренний конкурс является одним из методов подбора персонала из внутреннего источника. Кадровая служба рассылает по подразделениям информацию об имеющихся вакансиях, извещает об этом всех работников и предлагает принять участие в конкурсе или предложить своим друзьям или родственникам принять участие в конкурсе.

Другим методом является **совмещение профессий**. Этот метод целесообразен при совмещении должностей работников организации, особенно если объем работ небольшой или исполнитель требуется на короткое время, например на время отпуска другого сотрудника. В российских производственных организациях в последнее время достаточно часто встречается совмещение профессий и должностей. Так, мастер одного производственного участка одновременно выполняет обязанности другого мастера. Это позволяет ему получать дополнительный приработок в условиях низких ставок заработной платы. Весьма эффективным и распространенным методом является ротация кадров.

Ротация - это перемещение специалистов или руководящих работников с одной должности на другую в рамках одной организации. Ротация применяется в основном для руководящего состава и помимо заполнения вакантных должностей способствует приобретению руководителями знаний и навыков о специфике деятельности в различных подразделениях компании.

Ротация кадров предусматривает: повышение в должности с расширением полномочий и круга должностных обязанностей; повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю или специалисту более сложных задач без повышения в должности, но с увеличением заработной платы; смена задач и обязанностей в связи с переводом на равноценную должность без повышения в должности и заработной плате.

Ротация кадров способствует повышению кругозора, управленческой квалификации и в итоге способствует продвижению сотрудников по служебной лестнице.

Внешними источниками привлечения кандидатов являются все потенциально возможные работники, которые по своим профессиональным и деловым качествам могли бы работать в организации, но не работают в ней в настоящее время.

2. Внешние источники.

Центры (службы) занятости, которые предоставляют персонал не слишком высокой квалификации для выполнения простых работ или работ, не требующих полной занятости. Как правило, это государственные организации, которые ведут учет лиц, потерявших работу, выплачивают государственные пособия по безработице и проводят переподготовку (переобучение) людей, стоящих на учете, для освоения ими новой специальности. Работники, которых организации могут приобрести в центрах занятости, это, как правило, водители, работники соцобеспечения, бухгалтеры для государственных организаций и т.д.

Кадровые (рекрутинговые) агентства. Многие организации обращаются в такие агентства с заявками на поиск специалистов с указанием требуемой должности, оклада, выполняемых функций, критериев для поиска и отбора кандидатов. Таким образом, менеджеры по персоналу компаний избегают трудностей при поиске нового персонала. Агентство, получающее вознаграждение за свои услуги, часто предоставляет "гарантию" на подобранных специалистов и в случае их преждевременного ухода из компании или несоответствия требуемой квалификации предлагает новых работников бесплатно. Но как пра-

вило, такие случаи редки, так как агентства привлекают к поиску и отбору персонала высококвалифицированных специалистов с психологическим образованием.

Самостоятельный поиск работников. Это наиболее распространенный способ для предприятий малого и среднего бизнеса, которым требуются квалифицированные кадры и в то же время отсутствуют финансовые средства для найма через кадровые агентства.

В последнее время активно развит поиск работников через специализированные сайты в Интернете, например, такие как www.hh.ru, www.superjob.ru, www.linkedin.com и т.п., на которых организации размещают объявления об имеющихся вакансиях, а также просматривая резюме, присланные на сайт соискателями на вакантные должности. Объявление, как правило, носит условный характер, но, в то же время оно должно быть составлено таким образом, чтобы иметь определенную привлекательность. В нем объявляется, что имеется вакансия на определенную должность, и указываются критерии отбора кандидатов: возраст, образование и т.д.

Очевидно, что подбор персонала из тех или иных источников в первую очередь должен определяться целями и задачами, стоящими перед организацией.

Существуют также альтернативы найму новых работников. К ним относятся такие меры, как сверхурочная работа, когда организации требуется увеличить объем выпускаемой продукции. Преимущество сверхурочной работы состоит в том, что не требуются затраты на подбор и поиск нового персонала. Однако сверхурочная работа ограничивается требованиями Трудового кодекса РФ (ст. 99). Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

Другим альтернативным способом является временный подбор персонала, например, в связи с сезонными работами, когда с увеличением объемов работ временно производится набор персонала по мере увеличения объемов деятельности компании; кроме этого, временный набор персонала является способом проверки деловых качеств работников, с лучшими из которых можно продлить контракт на постоянной основе.

2.3. Современные технологии подбора ИТ-персонала

Различают технологии подбора ИТ-персонала по разным критериям –
1. По уровню позиций для подбора.

Массовый подбор (рекрутинг) – технология, которая применяется для подбора большого количества персонала на однотипные линейные позиции в сжатые сроки. Оплата за подбор такого рода специалистов низка по отношению к остальным видам подбора. Упор делается именно на количественный показатель трудоустроенных людей. Этот процесс подразумевает подбор персонала из низшего и среднего звена. И ищут, как правило, из тех кандидатов, которые на данное время уже ищут для себя работу.

Middle management (поиск руководителей среднего звена) – услуга по поиску и подбору руководителей второго уровня управления и среднего звена. Данная услуга производится на углубленной оценке личностных и профессиональных качеств кандидата.

Executive search (поиск руководителей высшего звена) – это технология привлечения кандидатов высокого уровня: Генеральные директора, Независимые директора, директора функциональных направлений (уровень CEO-1). Это целенаправленный подбор нужных кадров, которые подходят на высшее управленческое звено, а также он применяется для редких специалистов. Этот метод используется в том случае, если нужно подобрать людей, которые будут иметь ключевое воздействие на бизнес, а также реализовать стратегии по его развитию. Это управленческие кадры. Поиск происходит как среди занятых, так и среди свободных специалистов.

Headhunting (хедхантинг) — услуга по переманиванию конкретного сотрудника (руководителя, топ-менеджера, редкого специалиста). Эту услугу можно назвать эксклюзивным подбором супер-кадров. На сегодняшний день это самая эффективная технология, которая сформировалась в ответ на потребность в высокопрофессиональных кадрах на позиции топ-менеджеров и ключевых специалистов. Процесс поиска таких кандидатов достаточно трудоемкий и интересный. Главная сложность Headhunting заключается в том, что кандидаты чаще всего не находятся в поиске новой работы. В настоящее время идет борьба за профессионалов и такая услуга позволяет получить конкретного специалиста.

Скрининг резюме – это массовый отсев кандидатов, быстрый отбор соискателей по формализованным признакам без личностных и мотивационных особенностей, подбор кандидатов по ключевым требованиям вакансии, таким как опыт работы, сфера деятельности, квалификация, знание определенных технологий и пр. Скрининг резюме позволяет в сжатые сроки осуществить первичный отбор кандидатов на вакансию и предоставить информацию в компанию клиента. Услуга скрининг резюме отлично подойдет для малого и среднего бизнеса, так как стоимость на данную услугу является менее затратной, чем на массовый подбор персонала, при этом скрининг резюме является столь же эффективным способом поиска. Пользуясь данной услугой, компания или руководитель подразделения-заказчик самостоятельно проводит собеседование с кандидатом, делая выбор соискателей из перечня, представленного кадровым агентством или менеджером по подбору персонала.

Ресечинг - услуга по активному привлечению кандидатов. В отличие от скрининг-резюме, в процессе ресечинга менеджер по персоналу связывается с каждым кандидатом по телефону, рассказываем о вакансии в компании и приглашает на собеседование к руководителю подразделения, где открыта вакансия. Собеседования с кандидатами руководитель подразделения проводит самостоятельно.

Preliminaring (прелиминаринг)- с помощью производственной практики и стажировки, осуществляется привлечение молодых специалистов, которые являются еще студентами или уже выпускниками вузов.

По способу поиска:

Рекрутинг – это поиск кандидатов на низовые или линейные позиции в компании. Данный способ предполагает пассивный подбор персонала: по базе кандидатов и по отклику на объявления в СМИ. Поиск осуществляется среди активных соискателей (ищущих работу). В противовес рекрутингу, хедхантинг же предполагает поиск среди тех, кто не находится в активном поиске, и среди тех, кто является сотрудником в конкурентной фирме.

Headhunting (хедхантинг) — это переманивание конкретного сотрудника (руководителя, топ-менеджера, редкого специалиста) из одной компании в другую компанию по заданию компании заказчика. Этот способ поиска применяется хедхантинговыми или executive search компаниями.

Услуга хедхантинга — одна из самых дорогих услуг специализированных агентств. Высокая стоимость этой услуги связана, прежде всего, с тем, что уровень позиций, как правило, чрезвычайно высок, и в 90% из 100%, роль переманиваемого, одна из ключевых в компании.

Рекрутинг по рекомендациям (англ. *referral recruitment*) — процесс поиска персонала, в котором вакансии закрываются по рекомендациям. Сторонники рекрутинга по рекомендациям утверждают, что при рекрутинге по рекомендациям удобно навести справки о кандидате у рекомендателя, а также рекомендованные кандидаты лучше вписываются в компанию.

Обычно в качестве мотивации компании предлагают рекомендателям вознаграждение за успешное закрытие вакансии (денежные выплаты, подарки и т. д.). Основная привлекательность рекрутинга по рекомендациям в том, что данная технология позволяет «достучаться» до пассивных кандидатов, которые не находятся в активном поиске работы, но чаще всего являются самыми ценными кадрами для компаний. Также у компаний появляется возможность более личного поиска кандидатов, так как помимо официального, сухого резюме, они получают «живую» рекомендацию от знакомого потенциального кандидата.

Рекрутинг по рекомендациям внутри компании. В последнее время в России стала появляться практика рекрутинга по рекомендациям внутри компании. Сотрудники компании получают список вакансий компании, и в случае если кто-то из сотрудников «закрывает» позицию своим кандидатом, рекомендатель получает вознаграждение или поощрение в какой-либо другой форме (оплачиваемый отдых, ценный подарок и т. п.)

Рекрутинг по рекомендациям вне компании. Независимые системы платных рекомендателей (обычно в виде Интернет-систем) работают как обычные рекрутинговые сайты, но с возможностью рекомендовать кандидатов на вакансии за конкретное вознаграждение.

Существует два возможных источника привлечения возможных кандидатов: внешний и внутренний, в зависимости от того, какой тип кадровой политики (открытый или закрытый) принят в данной организации.

Внутренние источники для замещения вакантных должностей - это люди, работающие в организации. Передовой опыт зарубежных стран, например японский, показывает, что в фирмах сначала объявляется

внутренний конкурс на замещение вакантных должностей и только в случае отрицательного результата принять участие в конкурсе приглашают специалистов из внешней среды. Такие методы укрепляют морально-психологический климат в коллективе.

Заемный труд и проблемы его применения.

Также могут привлекаться специализированные фирмы для осуществления отдельных видов деятельности, например аудиторские компании для ведения бухгалтерского учета или юридические - для консультаций по различным вопросам хозяйственного права, а также уже упоминавшиеся кадровые агентства для набора персонала. Такая деятельность называется **аутсорсингом**.

В мировом масштабе аутсорсинг применяется как средство повышения финансовой мощности и конкурентоспособности компаний. Компаниям стало нецелесообразно полностью и при этом максимально эффективно обеспечивать свою деятельность путем использования внутренних ресурсов. Поэтому часть функций перекладывается на аутсорсинговые компании.

Относительно стабильная экономическая ситуация в России поспособствовала появлению широкого спектра услуг на данном рынке. Основными из них стали услуги в информационных технологиях, кадровых вопросах и бухгалтерии.

Аутстаффинг (outstaffing) - услуга в области кадрового менеджмента по выводу персонала за штат компании-заказчика и оформлению его в штат компании-провайдера. Компания-провайдер берет на себя полную юридическую ответственность за персонал, включая ведение кадрового делопроизводства и бухгалтерии, выплату заработной платы, налогов, социальное и медицинское страхование, оформление отпусков, командировок, премий и т.д. Сотрудники, которые выводятся за штат, продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к ним выполняет компания-провайдер.

Выведение персонала за штат компании стало решением проблем, вызванных издержками излишне законорегулируемого рынка. Сначала данную услугу предлагали обычные рекрутинговые агентства, несколько видоизменив уже существовавшую услугу лизинга персонала.

Необходимо отметить общие для всех очевидные преимущества применения аутстаффинга:

- снижение числа сотрудников в штатном расписании позволяет уменьшать прямые расходы предприятия;
- приобретение дополнительного времени для освоения и применения отделами персонала новейших методик обучения и управления персоналом;
- значительное уменьшение юридических сложностей, связанных с риском по выплате компенсаций в случае увольнения сотрудников;
- снижение административной и финансовой нагрузки при сохранении непосредственного руководства сотрудниками;
- возможность увеличения заработных плат сотрудников и/или добавления бенефитов за счет оптимизации управления;
- возможность проверки всех новых сотрудников на профессиональное и

корпоративное соответствие.

Вместе с тем необходимо отметить вступившие в силу с **01.01.2016** года изменения, внесенные в Трудовой кодекс Российской Федерации, где возможность применения стороннего труда для выполнения ключевой компетенции бизнеса сокращается: запрет заемного труда, но есть возможность предоставления труда персонала.

Законом вводится определение **заемного труда** - труд, осуществляемый работником по распоряжению работодателя в интересах, под управлением и контролем физического лица или юридического лица, не являющимся работодателем данного работника.

Новый Федеральный Закон дополняет статьей 18.1 «Осуществление деятельности по предоставлению труда работников (персонала)» Закон Российской Федерации от 19.04.1991 года № 1032-1 "О занятости населения в Российской Федерации" (в редакции Федерального закона от 20.04.1996 года № 36-ФЗ), а именно, вводится такие понятия, как **осуществление деятельности по предоставлению труда работников (персонала)** и **договор о предоставлении труда работников**.

Установлены определенные ограничения по направлению работников к другим физическим или юридическим лицам по договору о предоставлении труда.

2.4. Этапы процесса отбора и подбора ИТ-персонала

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в том, чтобы отобрать работника, способного достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме - это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком - субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- объективно - вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
- надежно - относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- достоверно в отношении деятельности — оцениваться должен реальный уровень владения навыками - насколько успешно человек справляется со своим делом;
- с возможностью прогноза - оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- комплексно — оценивается не только каждый из членов органи-

зации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;

- процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);
- проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

- анализ анкетных данных;
- предварительную отборочную беседу;
- заполнение бланка заявления;
- беседу по найму (интервью);
- тестирование;
- проверку рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр;
- принятие решения.

Этап 1. Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью.

Этап 2. Предварительная отборочная беседа. Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист отдела кадров. Основная цель беседы - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Этап 3. Заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны, и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Этап 4. Беседа по найму (интервью). Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов принимаются на основе итогов беседы.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

- по схеме - беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности по лучению информации;

- слабоформализованные - заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;

- не по схеме - заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты.

Этап 5. Профессиональное тестирование. Источник информации, который может дать сведения о профессиональных способностях и умениях кандидата.

Этап 6. Психологическое тестирование. Цель использования стандартизированных психодиагностических методик (тестов) в Центре оценки – получение информации о качествах, существенно влияющих на поведение человека в организации, и обслуживающее его профессиональную (в данном случае – управленческую) эффективность. Применение хорошо проверенных психодиагностических «инструментов» дает возможность соотнесения результатов разных испытуемых между собой, а также с общими и групповыми нормами.

Этап 7. Проверка рекомендаций и послужного списка. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

Этап 8. Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Этап 9. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

2.5. Методы оценки кандидатов

Рассмотрим наиболее применяемые на сегодняшний день методы оценки персонала.

1. Центры оценки персонала. Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же кри-

териев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки.

2. *Профессиональные испытания.* Инсценируют конкретные ситуации из того поля деятельности, для которого подыскивается работник. Кандидат должен показать, как он справляется с поставленной задачей. Образ его действия оценивается несколькими квалифицированными экспертами, регистрируется по определенным критериям с целью распознать типичное поведение и при этом сделать вывод, приняв во внимание личностные качества претендента

3. *Тесты на профпригодность.* Их цель — оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. 55% опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.

4. *Общие тесты способностей.* Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

5. *Биографические тесты и изучение биографии.* Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

Используются также данные личного дела — своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

6. *Личностные тесты.* Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности. 20% опрошенных ответили, что они пользуются различными видами личных и психологических тестов в своих организациях.

Интервью. Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

7. *Рекомендации.* Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов — для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу представляет человек, очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

3. СОЦИАЛИЗАЦИЯ, ПРОФОРИЕНТАЦИЯ И ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ИТ-ПЕРСОНАЛА

3.1. Сущность социализации ИТ-персонала

Социализация — усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (статуса) в данном обществе.

Социализация охватывает все процессы приобщения к культуре, коммуникации, с помощью которых человек приобретает способность участвовать в социальной жизни.

Социализация начинается в детстве, в семье, которая является первым в жизни человека социализирующим агентом и характеризуется наибольшей интенсивностью эмоциональных связей. Социализация в детстве является решающим моментом в жизни индивида, во многом определяющим его личность и последующее участие в социальной жизни.

Социализация продолжается всю жизнь, так как индивид сталкивается с необходимостью выполнения различных социальных ролей. Уже у взрослого человека в условиях быстрых социальных и производственно-технологических изменений образцы поведения, приемлемые ранее, должны заменяться новыми знаниями, умениями и навыками, соответствующими изменившимся обстоятельствам, т.е. происходит ресоциализация. В процессе социализации через формирование своего собственного «Я» проявляется уникальность данного индивида как личности.

При управлении персоналом организации важно учитывать, что процесс социализации непосредственно связан с профориентацией и трудовой адаптацией работника к социальной и производственно-технологической среде организации, вхождением его в ту или иную социальную группу, ролевую структуру коллектива организации.

Социальная структура коллектива включает следующие показатели: пол, возраст, стаж работы, образование, социальное положение, национальность, семейное положение, вид мотивации, уровень прогрессивности, уровень жизни, отношение к собственности.

В таблице 1 приводятся наиболее характерные творческие, коммуникационные и поведенческие роли работника в коллективе с их краткой характеристикой.

Таблица 1

Ролевая структура коллектива

Название роли	Содержание роли
<i>1. Творческие роли</i>	
Генератор идей	Выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативы решения, определяет пути и

	средства реализации и идей.
Компилятор идей	Доводит фундаментальные идеи до прикладного решения, обладает способностями соединения разных идей, разрабатывает технологию использования выдвинутых идей на практике.
Эрудит	Носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем в прошлом и настоящем.
Эксперт	Обладает способностями оценить целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения.
Энтузиаст	Личным примером и обаянием заряжает группу верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно.
Критик	Подвергает критическому анализу ход и результаты работы группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемых идей.
Организатор	Организует работу группы, увязывает в процессе «мозгового штурма» работу отдельных членов группы с позиции достижения конечной цели.
<i>2. Коммуникационные роли</i>	
Лидер	Человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов.
Связной	Связывает на неформальной межличностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы.
«Сторож»	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивая важность или второстепенность сообщений, и доводит их до лидера.
Координатор	Осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером.
Проводник	Человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации и обеспечивающий связи группы с внешней средой.
<i>3. Поведенческие роли</i>	
Оптимист	Всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своими позитивным поведением членов группы.
Нигилист	Всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой, выглядит «черной вороной».
Конформист	Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя «молчаливое большинство».

Догматик	Упорно держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы.
Комментатор	Фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и быту.
Клязник	Собирает и способствует распространению слухов, часто не проверенных и ложных. Во всем видит личную обиду и готов писать жалобы во все инстанции.
Борец за правду	Является носителем и выразителем общественной морали, философии предприятия, прав человека. Может играть как прогрессивную, так и консервативную роль.
Общественник	Увлечен общественной работой, нередко продумывает и выполняет «почины» и «мероприятия» в рабочее время. К своим обязанностям по службе относится посредственно.
«Важная птица»	Напускает на себя загадочный важный вид, давая понять, что он многое знает и у него есть «рука».
«Казанская сирота»	Ищет сочувствия у окружающих, жалуясь на свое бедственное положение и непонимание в коллективе и среди руководства.
«Ерш»	Обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя друзей и наживая врагов, конфликтует с руководством и коллегами.
«Себе на уме»	Занимается преимущественно личными делами на работе (читает лекции, пишет диссертацию, обустраивает квартиры, дачи и пр.), при этом сильно используя свое служебное положение.
Лентяй	Не проявляет никакой активности в труде, занимается второстепенными делами (спит, читает газеты, курит, ходит по отделам), ведет пустые разговоры.
«Наполеон»	Тщеславный человек обычно маленького роста с манией величия, гениальности, непризнанности, стремящийся занять руководящее кресло, любит рассказывать о своих успехах и достижениях.

Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникационных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам и характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, поиске альтернативных решений и вариативности мышления. Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией в процессе принятия решений. Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, работе, в конфликтных ситуациях и играют важную роль в коллективе.

Конечно, каждому человеку приходится исполнять в той или иной степени

все три вида ролей, и можно говорить лишь о степени проявления его личности в той или иной творческой, коммуникационной и поведенческой роли. Поведение человека имеет разнонаправленные тенденции как к лучшему, так и к худшему и зависит от внешней среды.

Основными методами для определения ролевой структуры являются социально-психологические методы, тестирование, наблюдение, анализ биографических и кадровых данных, материалы аттестации персонала, результаты проведения деловых игр.

3.2. Сущность и виды профориентации и адаптации ИТ-персонала

Профессиональная ориентация и адаптация выступают важным составным элементом системы подготовки кадров и являются регулятором связи между системой образования и производством. Они призваны способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Профессиональная ориентация представляет собой систему мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям. Неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособность, что в конечном счете ведет к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма.

Профессиональная ориентация — это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда.

Указанная выше общая цель включает ряд задач, носящих более конкретный характер. К ним можно отнести:

- информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;
- создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
- определение соответствия психофизиологических и социаль-

но-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Основными формами профориентационной работы являются профессиональное просвещение, воспитание осознанной потребности в труде; профессиональная информация; профессиональная консультация; профессиональный отбор.

Профессиональное просвещение — это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.

Профессиональная информация — система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

Профессиональная консультация — это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

Профессиональный отбор — участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью лучшей профориентации работников.

Есть еще одна важная задача профориентации — это содействие быстрым структурным сдвигам в занятости. В настоящее время многоукладная экономика предоставляет работникам с разными способностями и интересами возможность найти место на трудовом поприще. В идеальном случае сокращение рабочих мест должно проводиться только тогда, когда будут созданы условия для переобучения высвобождаемых работников с учетом мотивационного механизма выбора профессии, когда начнут действовать программы по созданию новых рабочих мест в приоритетных для общества областях. Пока управленческие работники не воспримут профориентацию как метод регулирования предложения рабочей силы в организации, они будут испытывать экономические и психологические трудности.

Чтобы выявить и развить психологический и мотивационный механизм выбора профессии, необходимо использовать механизм управления профориентацией. Он представляет собой способ организации взаимосвязанных процессов формирования личности работника, обладающего конкурентоспособными качествами (профессиональное обучение, воспитание, консультирование, отбор, подготовка и адаптация работника).

Качественный уровень профориентационной работы — одно из условий успешности трудовой адаптации работников. Профориентация (в том числе профинформация и профконсультирование) позволяет формировать взаимосвязи работников и организаций еще на стадиях, предшествующих непосред-

ственной адаптации. Проведение различных форм профориентации помогает обеспечить наибольшую сопряженность требований профессии и свойств личности.

Профориентационная работа направлена еще на одно условие успешности будущей трудовой адаптации работников. Это престиж и привлекательность профессий и специальностей в обществе, в различных социальных группах, для отдельного человека. *Престиж* характеризует оценку какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей.

Привлекательность определяет желательность приобретения профессии или специальности тем или иным потенциальным работником. Чем выше престиж и привлекательность профессии, тем сильнее стремление работника в ней закрепиться. При этом следует учитывать, что престиж и привлекательность работы могут быть связаны с авторитетом и популярностью конкретной организации. Она способна формировать свой положительный образ в глазах потенциальных сотрудников в процессе профориентационной работы.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является **управление трудовой адаптацией**.

В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационноэкономических условиях труда.

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения.

В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации, к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную адаптацию. Необходимо уделять повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой работе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения

К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

В процессе организационно-административной адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации — подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера).

Экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

В процессе санитарно-гигиенической адаптации работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка.

Он привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу в сложившихся в организации условиях производства, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и сохранения здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Принципиальные **цели адаптации** можно свести к следующему:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ощущают себя ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Следует сказать, что в отечественных организациях наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации. Этот механизм предусматривает решение трех важнейших проблем:

- 1) структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;
- 2) организации технологии процесса адаптации;
- 3) организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, в том числе:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов: структурное закрепление функции управления адаптацией; технология процесса управления адаптацией; информационное обеспечение этого процесса.

В качестве возможных организационных решений проблемы *структурного закрепления функций управления адаптацией* могут быть предложены следующие:

1. Выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений.

3. Развитие наставничества. При этом наставничество поддерживается материальными стимулами. В качестве наставников могут выступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, про-

работавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя.

4. Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения новшеств и т.п.

К организационным решениям по технологии процесса управления адаптацией могут быть отнесены следующие:

- организация семинаров, курсов и подобных мероприятий по различным аспектам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.);
- подготовка замены кадров при их ротации;
- проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

3.3. Особенности рекрутинга и адаптации ИТ-персонала

Рекрутинг ИТ-специалистов отличается от стандартных процедур найма в других отраслях. Основные этапы и методы включают:

1. Анализ потребностей. Прежде чем приступить к поиску кандидатов, необходимо четко определить требования к будущему сотруднику. Это включает технические навыки (языки программирования, фреймворки, системы), опыт работы, а также софт-скиллы.

2. Использование специализированных платформ. Для поиска ИТ-танталов компании активно используют специализированные онлайн-платформы и социальные сети, такие как LinkedIn, GitHub, Stack Overflow, где кандидаты могут демонстрировать свои навыки и проекты.

3. Профессиональные сообщества и мероприятия. Участие в конференциях, хакатонах, митапах и других профессиональных мероприятиях позво-

ляет компаниям находить перспективных специалистов и привлекать их внимание к своим вакансиям.

4. Технические интервью. Ключевая часть процесса найма IT-специалистов включает технические собеседования, которые могут состоять из нескольких этапов:

- Онлайн-тестирование. Первичный отбор с помощью онлайн-тестов на знание языков программирования и алгоритмов.

- Кодинг-челленджи. Решение реальных задач, которые позволяют оценить практические навыки кандидатов.

- Интервью с техническими экспертами. Глубокие интервью с участием ведущих специалистов компании, направленные на оценку опыта, умения решать сложные задачи и подхода к работе.

5. Оценка культурной совместимости. Помимо технических навыков, важно оценить, насколько кандидат соответствует корпоративной культуре компании. Для этого проводятся интервью с HR-специалистами, направленные на выявление личностных качеств, ценностей и мотивов кандидата.

Процесс адаптации нового сотрудника в IT-команде играет ключевую роль в его дальнейшей производительности и вовлеченности. Основные аспекты адаптации включают:

1. Онбординг. Подготовка и проведение онбординговой программы, включающей ознакомление с корпоративной культурой, правилами и регламентами компании, а также техническими аспектами работы. Важно обеспечить доступ к необходимым ресурсам и инструментам с первого дня.

2. Менторство. Назначение опытного наставника, который поможет новому сотруднику освоиться на рабочем месте, понять внутренние процессы и быстро интегрироваться в команду.

3. Обучение. Проведение начальных тренингов и семинаров, направленных на обучение новым инструментам и технологиям, используемым в компании. Это может включать внутренние курсы, а также доступ к онлайн-обучению и профессиональным сообществам.

4. Обратная связь. Регулярные встречи с новым сотрудником для обсуждения его прогресса, выявления возможных проблем и предоставления обратной связи. Важно создать атмосферу открытости, где сотрудник чувствует поддержку и возможность задавать вопросы.

5. Социальная интеграция. Организация мероприятий и неформальных встреч для создания дружеской и поддерживающей атмосферы в коллективе. Это может включать тимбилдинги, совместные обеды, участие в корпоративных мероприятиях.

Эффективный рекрутинг и адаптация IT-персонала требуют комплексного подхода, включающего тщательную оценку кандидатов, использование специализированных платформ и инструментов, а также продуманную систему поддержки новых сотрудников. Правильно организованные процессы найма и адаптации способствуют быстрому включению новых специалистов в работу, повышению их лояльности и снижению текучести кадров, что в конечном итоге положительно влияет на общую производительность и успех компании.

4. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ИТ-ПЕРСОНАЛА

Высвобождение персонала — вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение».

Увольнение — прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником. Планирование высвобождения, или сокращения, персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей, возможности получения работы на внешнем рынке труда и т.п.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

Высвобождение персонала для многих зарубежных фирм становится весьма значимой функцией, подкрепленной хорошо отработанным организационным механизмом ее реализации. Система специальных мероприятий, сопровождающих процесс высвобождения персонала, очень широко распространена на американских предприятиях. В меньшей мере это направление деятельности распространено в европейских странах, хотя в последние годы ему уделяется значительное внимание. К сожалению, управление процессом высвобождения персонала практически не получило до последнего времени развития в отечественных организациях.

Проблемы при высвобождении персонала возникают из функций труда, которые складываются в индустриальном обществе. Во-первых, труд выполняет непосредственную функцию материального обеспечения жизни. Как правило, он является главным источником дохода. Во-вторых, труд в большинстве случаев идентифицируется с потенциалом того или иного работника. С трудовой деятельностью связан не только доход, но и возможность развития, самореализации работника. В-третьих, труд имеет социальное измерение. В процессе трудовой деятельности устанавливаются социальные связи, формируется социальный статус человека. Реализации вышеназванных функций может потенциально угрожать факт высвобождения работника.

Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию. Планирование работы с увольняющимися работниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации.

По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

- увольнение по инициативе работника (в отечественной терминологии — по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии — по инициативе администрации);
- выход на пенсию.

Рассмотрим возможные формы и методы работы служб управления персоналом по каждому из перечисленных видов увольнений.

Относительно беспроблемным с точки зрения организации (если абстрагироваться от последующих проблем по найму и адаптации новых сотрудников) является уход работника по собственному желанию. Этот переход в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником позитивно. Его профессиональная деятельность и социальная среда либо не изменяются существенным образом, либо сотрудник практически готов к подобным изменениям. Поэтому необходимость поддержки со стороны администрации, как правило, мала.

Службой управления персоналом может быть предложен в этой ситуации один инструмент, который позволяет сотруднику и организации более взвешенно оценить происходящее событие. Таким инструментом является *заключительное интервью*. При его проведении сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности. Сюда можно отнести такие общие моменты, как психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда.

Кроме того, могут быть рассмотрены специальные стороны трудового процесса — такие, например, как требования к рабочему месту и условия труда на нем.

Помимо этого в процессе заключительного интервью могут решаться более «практические» вопросы, например информирование работника о его правах и обязанностях при увольнении, возврат инвентаря и т.п. Главными целями заключительного интервью, как правило, являются: попытка при необходимости повлиять на решение сотрудника об увольнении и анализ узких мест в организации.

При проведении заключительного интервью (в отличие от «оценочной беседы») увольняющийся по собственному желанию сотрудник уже не связан с администрацией какими-либо «тактическими» условиями, которые помешали бы ему высказывать свое мнение достаточно откровенно. Поэтому возможность получения дополнительной информации о состоянии дел в организации через заключительное интервью должна рассматриваться администрацией как значимый канал обратной связи. Информация, получаемая при этом, может служить основой для формирования определенного круга задач и мероприятий в области развития организации, персонала и т.п. В процессе заключительного интервью могут быть частично или полностью сняты различные претензии двух сторон друг к другу. Это помогает либо сохранить конкретного сотрудника для организации, либо не допустить дальнейших ошибок во взаимоотношениях администрации и сотрудников.

Заключительное интервью возможно проводить как в устной, так и в письменной форме. Допускается различная степень структуризации интервью — оно может быть структурировано полностью или частично. Ход интервью может в ряде случаев диктовать необходимость использования комбинированной формы.

Проведение заключительного интервью сопряжено с немалыми проблемами. Одна из них заключается в том, что во многих случаях при увольнении сотрудник либо вообще не склонен давать каких-либо оценок, либо делает это с большой долей субъективности. В этой связи возможны два выхода из положения: проведение беседы на высоком уровне психологической компетентности; перенос беседы на более поздний срок, когда причины увольнения и общая ситуация в организации будут восприниматься бывшим сотрудником взвешеннее и объективнее.

Увольнение по инициативе администрации — чаще всего вследствие сокращения персонала или закрытия организации — является неординарным событием для любого сотрудника. Многие люди, столкнувшись с необходимостью увольнения, испытывают страх, подавленность, растерянность. Увольнение по инициативе работодателя переживается тяжело, потому что оно затрагивает все важнейшие стороны труда — профессиональные, социальные, личностно-психологические. Профессиональная трудовая роль сотрудника находится в опасности, так как ему потенциально, причем на неопределенный срок, грозит безработица. Выход человека из определенной профессиональной среды имеет такие негативные последствия, как, например, потеря социальных взаимосвязей или статуса. Поэтому от того, как организован сам процесс увольнения, зависит, какое воздействие окажет на работника это событие, — либо усугубит болезненность явления, либо смягчит его.

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает три этапа: подготовка; передача работнику сообщения об увольнении; консультирование.

На подготовительном этапе администрацией создаются предпосылки для проведения программы мероприятий. Сюда относятся решение вопросов о том, необходимо ли увольнение, и если да, необходимо ли использование именно данной системы мероприятий. Решение вопроса о проведении рассматриваемой системы мероприятий может зависеть, например, от той причины, по которой производится увольнение сотрудника.

В соответствии с российским законодательством о труде увольнение по инициативе администрации может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация организации, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;

- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

Вполне логично, что администрация организации вправе не брать на себя обязанности по поддержке сотрудника в случае его увольнения по некоторым из приведенных выше причин. Так, например, можно предположить, что система помощи при увольнении должна быть применена к сотруднику, высвобождаемому вследствие сокращения численности или штата работников.

Вместе с тем администрация может воздержаться от оказания помощи сотруднику, увольняемому за прогул или появление на работе в состоянии алкогольного опьянения.

Второй этап мероприятий — *доведение* до сотрудника сообщения об увольнении — делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Третий этап — *консультирование* — является центральным звеном во всем процессе управления высвобождением персонала. Этот этап в общем виде включает три фазы. *На первой фазе* с помощью консультаций со стороны службы управления персоналом и самооценки со стороны сотрудника делается попытка проработать все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели. *На второй фазе* формируется концепция поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов для будущего претендования на новые должности, построение сети будущих контактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т.п.).

Третью фазу можно назвать проведением поиска рабочих мест (например, помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного с точки зрения индивидуальных целевых установок сотрудника).

Следует отметить, что одной из причин высвобождения может быть окончание срока контракта. Увольнение сотрудника по этой причине может рассматриваться по-разному с точки зрения исходной классификации по видам увольнений, используемой в управлении высвобождением персонала. Например, если инициатива по прекращению действия контракта исходила от работодателя, то данное событие следует отнести к категории «увольнение по инициативе администрации».

Рассмотрим третий вид увольнения — **выход на пенсию**. Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от предыдущих видов увольнений. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности по времени. Во-вторых, это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения. Наконец, в оценке предстоящего ухода на пенсию человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой. Поэтому процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации, где человек трудился и вносил свой вклад в общее дело.

Свое конкретное выражение работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста находит в проведении определенных мероприятий.

1. Курсы подготовки к выходу на пенсию

В зарубежных организациях проводятся курсы подготовки к выходу на пенсию, которые помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут проработать проблемы, связанные с уходом на пенсию, а также могут познакомиться с характерными чертами нового жизненного этапа.

Содержание таких курсов и их методическое построение отличаются большим разнообразием. Они могут проводиться как в форме циклов лекций и бесед, так и в форме однодневных и многодневных семинаров. Тематика курсов охватывает большой круг вопросов: правовые нормы и положения, связанные с уходом на пенсию; экономические аспекты дальнейшей жизни; медицинские проблемы; возможности построения активного досуга и т.д.

2. «Скользящее пенсионирование»

«Скользящее пенсионирование» — практически дословный перевод весьма распространенного в зарубежных организациях понятия. Под ним подразумеваются система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью.

Отличительной особенностью системы «скользящего пенсионирования» являются ее достаточно точные временные рамки по отношению к конкретному сотруднику. Действие организационно-экономических мероприятий начинается с установленной даты и заканчивается в основном по достижении пенсионного возраста. Для многих зарубежных стран названный период охватывает время с 60—61 до 65 лет для мужчин и соответственно с 55—56 до 60 лет для женщин.

Система мероприятий предусматривает главным образом постепенный переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню), а также определенные изменения в оплате труда. Следует особо подчеркнуть, что система «скользящего пенсионирования» отчасти продолжает свое действие по отношению к конкретному сотруднику даже после его ухода на пенсию. Время от времени бывший работник фирмы приглашается ею в качестве консультанта, эксперта для решения возникающих производственных проблем,

для участия в различного рода совещаниях. Пенсионер может привлекаться своей фирмой в качестве инструктора для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников и т.п.

5. МОТИВАЦИЯ ИТ-ПЕРСОНАЛА

5.1. Понятие мотивации

Достоинные цели, перспективные планы, правильные решения, хорошая организация будут малоэффективными без обеспечения мотивации - заинтересованности исполнителей в их реализации.

Индивидуальная производительность, а также эффективность деятельности организаций в целом находятся в прямой и очень явной зависимости от степени мотивированности работников. Мотивация может компенсировать многие недостатки других функций – например, недостатки в планировании или в организации. Однако слабую мотивацию практически невозможно чем-либо компенсировать и восполнить. В силу этого важнейшей функцией руководителя является мотивирование исполнителей - создание, поддержание и развитие мотивации работников.

Для того чтобы полно, эффективно и грамотно использовать весь мотивационный потенциал, руководитель должен знать, из каких основных категорий факторов он состоит.

Все побудительные источники активности личности объединяются понятием *мотивационной сферы*. Она включает следующие компоненты: *потребности личности, ее интересы, стремления, влечения, убеждения, установки, идеалы, намерения, социальные роли, стереотипы поведения, социальные нормы, правила, жизненные цели и ценности, мировоззренческие ориентации в целом*.

Важнейшее место среди них принадлежит *потребностям*.

Когда человек мотивирован, он принимает усилия к достижению организационных целей. В результате работник удовлетворяет потребности.

Мотивация – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения (Ф. Лютенс).

Потребность, т.е. ощущение недостатка, нехватки чего-либо, создает напряжение, которое стимулирует стремление удовлетворять потребность человека.

Побуждение является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели (цель в данном случае – это удовлетворение потребности).

Работа менеджера заключается в том, чтобы определить побуждения и потребности работников и направить их поведение, мотивируя сотрудников к выполнению поставленной задачи. Для определения побуждений сотрудников могут быть использованы психологические тесты, однако наилучшим методом их идентификации является непосредственное наблюдение за поведением ин-

дивидов.

Анализ поведения не представлял бы никаких проблем, если бы действия индивида в заданное время являлись результатом «отдельно взятой» потребности, однако такое случается крайне редко. Потребности всех типов и побуждения влияют друг на друга таким образом, что мотивация работника в отдельно взятый момент является комбинацией множества различных сил. Более того, некоторые потребности индивидов настолько «замаскированы», что их не в силах «расшифровать» не только непосредственный начальник работника, но и опытный психолог, что весьма затрудняет мотивирование.

Известно множество методов классификации человеческих потребностей. Наиболее простым является выделение *основных физиологических, или первичных потребностей, и психологических или вторичных потребностей.*

Физиологические потребности включают в себя потребности в *пище, воде, сексе, сне, воздухе, комфортной температуре.*

Они возникают из основных требований жизни и являются критически важными для физического существования людей, а значит, носят универсальный характер. Интенсивность их изменения зависит от возраста человека и его индивидуальных характеристик. Например, ребенок нуждается в значительно большем по продолжительности сне, чем взрослый человек.

Вторичные потребности носят более абстрактный характер, так как речь идет скорее о требованиях разума и духа, нежели человеческого тела.

Многие из этих потребностей развиваются по мере взросления индивида: *самоуважение, чувство долга, соревнование, самоутверждение, чувство принадлежности, желание любить и быть любимым.*

Именно вторичные потребности усложняют мотивационные усилия менеджеров, ведь практически каждое предпринимаемое ими действие влияет и на вторичные потребности.

Планирование управленческих воздействий предполагает учет влияния каждого из них на вторичные потребности работников.

5.2. Теории мотивации

Все теории мотивации можно разделить на группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Они объясняют зависимость поведения от потребностей. Они рассматривают благо или ценности за которые человек готов бороться, работать, трудиться и осуществлять какие-либо действия.

Содержательные теории мотивации изучают, какие потребности мотивируют человека к той или иной деятельности, какова их структура, какие потребности первичны, а какие вторичны, в каком порядке происходит их удовлетворение. Они изучают цели, к которым стремится человек.

Содержательные теории мотивации предусматривают в первую очередь выявление потребностей, побуждающих людей к действию. К числу таких теорий относят теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга.

Иерархия потребностей по А. Маслоу.

Согласно теории Абрахама Маслоу, человеческие потребности различны по своей настоятельности и возникают в определенной последовательности. По мере того как достаточное удовлетворение в разумных рамках получают первичные нужды, внимание индивида перемещается на вторичные потребности.

В иерархии потребностей А. Маслоу выделяются пять основных уровней.

1. *Физиологические потребности*, необходимые для выживания человека: еда, вода, отдых и т.д.

2. *Потребности в безопасности и защищенности*. Потребности второго уровня соотносятся с безопасностью: *физической: безопасные условия труда; экономической: гарантии рабочего места или хорошая пенсия.*

3. *Потребности в принадлежности и социальные потребности*. Третий уровень отводится потребностям в любви, чувствах принадлежности и социальной сопричастности на работе: друзья и психологически совместимые коллеги.

4. *Потребности в признании и уважении*. Потребности четвертого уровня включают в себя стремление к уважению и статусу, а также высокой самооценке и компетентности.

5. *Потребность в самоактуализации*, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей - *первичные*, а следующие три - *вторичные*.

Согласно теории А. Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные (рисунок 3).



Рис. 3. Иерархия потребностей по А. Маслоу

А. Маслоу сделал предположение, что средний человек удовлетворяет свои потребности примерно в следующей степени:

- 85% – физиологические;
- 70% – безопасность и защита;
- 50% – любовь и принадлежность;
- 40% – признание;
- 10% – самоактуализация.

Потребности каждого вышележащего уровня возникают только тогда, когда потребности всех нижележащих уровней удовлетворены. Существует несколько основных закономерностей этих групп потребностей. Так, высшие потребности являются генетически более поздними. Чем выше уровень потребностей, тем менее они важны для выживания, тем дальше может быть отодвинуто их удовлетворение и тем легче от них на время освободиться. Высшие потребности субъективно воспринимаются как менее насущные.

Удовлетворение их чаще имеет своим результатом осуществление желаний и развитие личности, обогащает внутренний мир.

Наиболее сильно индивида мотивируют неудовлетворенные потребности. Работники мотивированы прежде всего целью, к которой они стремятся в данное время. Полностью удовлетворенная потребность не является сильным мотивирующим фактором.

Данная интерпретация концепции А. Маслоу оказала большое влияние на современных менеджеров, так как идеи, на которых она базируется, позволяют лучше понять мотивацию сотрудников организаций. Менеджер должен:

- идентифицировать и принимать потребности работников;
- признавать различия стремлений сотрудников;
- предложить удовлетворение конкретных ненасыщенных потребностей;
- понимать, что постоянное использование однотипных поощрений (особенно тех, которые удовлетворяют потребности более низкого порядка) постепенно приводит к снижению мотивации сотрудников.

Стоит учитывать, что вряд ли менеджмент имеет возможности обеспечить условия для самоактуализации всем работникам.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Большое значение для раскрытия системы мотивов трудовой деятельности, для организации функции мотивирования имеет еще одна концепция, получившая очень широкое распространение в практике управления. Это так называемая двухфакторная теория Ф. Герцберга.

На основе обширных исследований Ф. Герцберг пришел к выводу, согласно которому все основные мотивы должны быть подразделены на две главные и принципиально отличные друг от друга группы – на «факторы гигиены» и «факторы-мотиваторы».

Суть *первых* состоит в том, что они снимают или уменьшают неудовлетворенность человека работой, но сами по себе не способны повысить степень его удовлетворенности ею.

Они, следовательно, необходимы, но недостаточны для создания высокой мотивации. Эти факторы содействуют мотивированию не прямо, а косвенно - через снятие неудовлетворенности.

К числу таких *факторов* Ф. Герцберг отнес: *условия труда, общую политику фирмы, степень непосредственного контроля за работой, заработную плату, характер отношений с коллегами и руководством, отсутствие частых производственных стрессов, регулярное информирование о состоянии дел в организации.*

Если все они находятся на приемлемом уровне, то неудовлетворенность («амотивация») не возникает.

Этого, однако, недостаточно для обеспечения мотивирования, поскольку удовлетворенность от работы непосредственно определяется «*факторами-мотиваторами*».

К ним относятся:

- *возможность достижения успеха в работе,*
- *возможность и реальность продвижения по службе,*
- *признание результатов работы и их публичное одобрение,*
- *наличие высокой степени ответственности,*
- *возможность повышения уровня профессиональной компетентности,*
- *сложность и интересность работы,*
- *разнообразие и гибкий темп работы,*
- *участие в планировании работы и др.*

В целом *факторы гигиены* соотносятся с условиями работы, со средой, в которой она реализуется; *факторы-мотиваторы* - с самим характером, сущностью и содержанием работы.

Из теории Ф. Герцберга следует очень важный для оптимизации функции мотивирования вывод. Он получил оформление в понятии программ обогащения труда. Эти программы направлены на то, чтобы расширить содержание мотивационного потенциала труда посредством максимального использования не только факторов гигиены, но и факторов-мотиваторов. Обогащение труда предполагает такую организацию работы, при которой она дает почувствовать исполнителю сложность и важность порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за задания, ощущение того, что человек выполняет отдельную и самостоятельную работу.

Безусловно, прослеживается сходство рассмотренных моделей человеческих потребностей по А. Маслоу и Ф. Херцбергу, но между ними имеются и существенные различия (рисунок 9). А. Маслоу уделяет основное внимание внутренним потребностям индивидов, в то время как Ф. Херцберг определяет и разделяет позволяющие обеспечить удовлетворение нужд сотрудников условия (содержание труда и рабочую среду). Между тем, обе модели указывают, что поощрение сотрудника предполагает предварительную идентификацию его доминирующих потребностей. Модели человеческих потребностей образуют базу анализа и практического использования методов регулирования поведения.

Теория приобретенных потребностей Дэвида Мак-Клелланда.

Широко распространенной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности, является концепция Д. Мак-Клелланда. В своих исследованиях основное внимание Д. Мак-Клелланд уделял анализу побуждений к *достижениям, принадлежности к группе (соучастию) и обладанию властью*.

Д. Мак-Клелланд рассматривает данные потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, культуры, в которой формировалась личность.

Впервые в систему побудителей человеческой активности вводится потребность во власти как таковой.

Мотивация к достижениям - побуждение некоторых индивидов к достижению определенных целей, решению поставленных задач и продвижению вверх по лестнице успеха.

Ориентированные на достижения сотрудники работают более упорно, если уверены в том, что будут персонально вознаграждены за свои усилия, если риск неудачи относительно невелик, а также если они получают конкретный отзыв об эффективности проделанной работы. Мотивированному на достижения работнику при постановке задачи следует разъяснить особые трудности, связанные с ее выполнением. В качестве менеджеров они ожидают от подчиненных мотивации к достижениям. Высокая планка ожиданий ориентированных на достижения менеджеров нередко затрудняет эффективное делегирование полномочий; кроме того, «средний» работник вряд ли способен удовлетворить их требования.

Мотивация принадлежности к группе - это стремление некоторых индивидов к установлению социальных связей с другими людьми. Ориентированные на достижения сотрудники работают с большим усердием в тех случаях, когда менеджер всесторонне оценивает их усилия, направленные на выполнение рабочих заданий. А эффективность труда индивидов, мотивированных принадлежностью к группе, существенно повышается, когда руководитель отмечает их установки на доброжелательность и сотрудничество. Работник, ориентированный на достижения, выбирает в помощники коллег, обладающих профессиональными знаниями, не очень заботясь о своих чувствах к ним. Те, кто мотивирован на работу в группе, стремятся окружить себя товарищами (испытывая внутреннее удовлетворение от общения с друзьями в процессе труда) и получить достаточную свободу для развития такого рода отношений.

У менеджеров с сильной потребностью принадлежности к группе нередко возникают проблемы в руководстве деятельностью сотрудников. Повышенное внимание к установлению и поддержанию позитивных отношений в процессе труда эффективно там, где сотрудничество является одной из предпосылок высоких результатов. В таких условиях индивиды испытывают высокую степень удовлетворения от совместной работы. Но переоценка менеджерами значения социального измерения может помешать достижению высоких результатов в рутинном трудовом процессе, когда у руководителя возникают проблемы при постановке перед работниками трудных задач, в управлении ходом работ и в контроле их эффективности.

Мотивация власти - стремление воздействовать на людей и на развитие ситуации.

Мотивированные властью индивиды желали бы оказывать влияние на свои организации и согласны принять на себя связанный с этим риск.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две группы.

Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. В первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, так как они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властвовать.

Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с коллективом, как над определением целей, так и над их достижением. То есть потребность властвования для этих людей - это не стремление к властному самоутверждению ради удовлетворения своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач, что, кстати, также является стремлением к властному самоутверждению.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции Д. Мак-Клелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как это было представлено в теории А. Маслоу. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния.

Все три содержательные теории мотивации имеют много общего между собой. Так, например, гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем, а его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Однако эти теории имеют и принципиальные отличия. Маслоу считал, что если работник удовлетворяет одну из первичных потребностей благодаря менеджеру, то после этого он будет работать лучше.

Процессуальные теории анализируют построение самого процесса мотивации и объясняют зависимость поведения человека от его осознанного или неосознанного выбора. В них анализируется то, как человек распределяет свои усилия в процессе достижения своих целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятий и ожиданий связанных с данной ситуацией и возможных последствиях выбранного человеком типа поведения.

К процессуальным теориям относятся.

1. Теория ожидания Врума. Основным является утверждение, что наличие отдельной потребности не является единственным условием мотивации на достижение определенной цели, человек также должен опираться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидание – это оценка личности вероятности наступления определенного события (окончание вуза позволит получить лучшую работу, если усердно работать можно сделать карьеру).

При анализе мотивации к труду теория ожиданий выделяет три фактора:

1. Затраты труда – результаты.

Это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют что прямой связи нет, то согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может быть из-за самооценки работника, его обучения, или из-за работодателя.

2. Результаты – вознаграждение.

Это ожидание на определенное вознаграждение на достигнутый определенный уровень результатов. Человек может ожидать, что в результате предпринятым им усилий он будет высоко оценен руководством и что-то за это получит. Если человек не ощущает четкой связи между достигнутыми результатами и вознаграждением, то мотивация будет ослабевать.

3. Валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ценность поощрения или вознаграждения. Предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения возникающая в следствии получения определенного вознаграждения.

Согласно теории ожидания и мотивации Врума, имеющаяся у индивида иерархия потребностей не оказывает на него мотивационного эффекта. Мотивирует же человека на те или иные действия мыслительный процесс, благодаря которому человек может относительно объективно оценить реальность достижения поставленных перед собой целей и реальность получения желаемых результатов.

2. Теория справедливости Джона Стейси Адамса

Люди субъективно определяют полученное вознаграждение к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает наличие дисбаланса и несправедливости, то у человека возникает психологическое напряжение. В результате возникает необходимость у человека снять психологическое напряжение и восстановить баланс. Люди восстанавливают баланс либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо стараясь изменить уровень получаемого вознаграждения.

Утверждает, что люди всегда субъективно оценивают соотношение между полученным вознаграждением и затраченными на его достижение усилиями, а также сравнивают его с соотношением других работников, выполняющих аналогичную работу. То есть люди часто склонны считать, что они работают много, а получают мало, в то время как их коллеги работают меньше, а получают больше!

Согласно концепции, каждый работник сравнивает оценку своих достижений с коллегами. Именно на основании указанных показателей оценивают отношение руководства к себе. **Недоплата вызывает ощущение несправедливости, переплата — вину.**

Сотрудник попытается восстановить справедливость и пойти несколькими путями.

1. Снизить производительность в соответствии с текущей зарплатой.
2. Увеличить доходы, беря дополнительную работу или обсуждая с руководителем премии и бонусы.
3. Проанализировать соотношение собственного вклада и «выхода».
4. Попытаться повлиять на показатели коллеги, выбранного в качестве объекта сравнения.
5. Поменять «ориентир» — сотрудника, с которым себя сравнивает.

В особо трудных случаях единственным решением становится смена места работы.

3. Теория мотивации Портера-Лоулера.

Модель Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено.

Достигнутые результаты зависят от приложенных усилий, его способностях и осознание своей роли.

Классические модели мотивации персонала утверждают, что удовлетворенность сотрудников и их производительность тесно связаны между собой. Портер и Лоулер же считают, что правило *«Высокая удовлетворенность ведет к улучшению производительности и, наоборот, недовольство снижает производительность персонала компании»* не работает. В своей модели мотивации Портер и Лоулер (Porter & Lawler, 1968) утверждают, что мотивация совсем не является синонимом удовлетворенности сотрудников. Исследователи заявляют, что мотивация, удовлетворенность и производительность персонала являются независимыми переменными.

Модель мотивации Портера и Лоулера пытается объяснить сложную взаимосвязь между производительностью персонала, удовлетворенностью персонала и мотивацией, которую приобретают сотрудники благодаря существованию системы поощрений и вознаграждений в компании. Согласно модели низкая или высокая удовлетворенность персонала является результатом выполненной работы и возникает только в том случае, когда фактически полученный размер вознаграждения равен или превышает ожидаемый уровень вознаграждения.

5.3. Основные подходы к реализации функций мотивирования и удержаний ИТ-персонала

Мотивация ИТ-специалистов требует учета как материальных, так и нематериальных факторов. Основные подходы к мотивации включают:

1. Интересные и значимые проекты.
 - Инновационные задачи. ИТ-специалисты ценят возможность работать над сложными и инновационными проектами, которые позволяют им применять свои знания и развивать новые навыки.
 - Влияние на продукт. Важно, чтобы сотрудники видели результаты своей работы и понимали, как их вклад влияет на общий успех компании.
2. Обучение и развитие.
 - Доступ к обучению. Предоставление возможностей для постоянного профессионального роста, включая доступ к онлайн-курсам, семинарам, конференциям и сертификациям.
 - Внутренние программы развития. Организация внутренних тренингов и воркшопов, обмен знаниями и опытом между сотрудниками компании.
3. Карьерный рост.
 - Четкая карьерная лестница. Разработка прозрачных путей карьерного роста, которые позволяют сотрудникам видеть свои перспективы в компании.
 - Ротация и продвижение. Возможность перехода между различными проектами и отделами для приобретения нового опыта и роста в рамках компании.
4. Признание и поощрение.
 - Программы признания. Создание систем награждений и признания достижений сотрудников, включая бонусы, премии, публичное признание на корпоративных мероприятиях.
 - Обратная связь. Регулярное предоставление положительной обратной связи и благодарности за вклад в успех компании.
5. Гибкость и условия труда.
 - Гибкий график. Возможность выбора удобного рабочего графика, включая опции удаленной работы и гибкого начала рабочего дня.
 - Комфортное рабочее пространство. Обеспечение комфортных условий в офисе, включая современное оборудование, удобные рабочие места, зоны отдыха.

Удержание ИТ-специалистов требует создания условий, при которых сотрудники чувствуют себя ценными и видят перспективы для долгосрочного сотрудничества с компанией. Основные стратегии удержания включают:

1. Создание мотивирующей корпоративной культуры
 - Ценности и миссия компании. Формирование и поддержание корпоративной культуры, основанной на четких ценностях и миссии, с которыми сотрудники могут себя идентифицировать.

– Командный дух. Развитие дружеской и поддерживающей атмосферы внутри команды, что способствует повышению удовлетворенности и вовлеченности сотрудников.

2. Конкурентоспособное вознаграждение.

– Конкурентная заработная плата. Обеспечение конкурентоспособного уровня оплаты труда в соответствии с рыночными стандартами.

– Дополнительные бонусы и льготы. Предоставление дополнительных бонусов, включая медицинское страхование, программы пенсионного обеспечения, опции акций компании.

3. Баланс работы и личной жизни.

– Работа и личная жизнь. Поддержка баланса между работой и личной жизнью, что способствует снижению выгорания и повышению общей удовлетворенности сотрудников.

– Программы поддержки здоровья и благополучия. Организация программ, направленных на поддержание физического и психического здоровья сотрудников, включая спортзалы, психологическую поддержку, программы по управлению стрессом.

4. Вовлеченность и участие.

– Вовлечение в принятие решений. Участие сотрудников в принятии ключевых решений, касающихся их работы и проектов, что способствует повышению их вовлеченности и ответственности.

– Открытые каналы коммуникации. Создание открытых каналов для общения между сотрудниками и руководством, что позволяет быстро решать проблемы и учитывать мнение каждого.

5. Развитие и продвижение внутри компании

– Внутренние вакансии. Приоритетное рассмотрение текущих сотрудников на открытые позиции и проекты.

– Профессиональное наставничество. Программы наставничества, которые помогают сотрудникам развивать свои навыки и готовиться к новым ролям.

Мотивация и удержание ИТ-персонала требуют комплексного подхода, включающего как материальные, так и нематериальные стимулы. Эффективные стратегии мотивации и удержания способствуют повышению удовлетворенности сотрудников, снижению текучести кадров и созданию стабильной, продуктивной рабочей среды, что в конечном итоге ведет к успеху всей компании.

6. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ИТ-ПЕРСОНАЛА

6.1. Виды и этапы карьеры

Карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью (А.Я. Кибанов).

В широком смысле понятие «карьера» определяется как – *общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни* (семейной, трудовой, досуг). Карьера сотрудника в организации – это желания сотрудника

реализовывать собственный профессиональный потенциал и заинтересованность организации в продвижении именно этого сотрудника.

Под карьерой понимают должностной и профессиональный рост, то есть продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей квалификационных возможностей, размеров вознаграждения, которые связаны с деятельностью работника. Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом. Иначе говоря, *деловая карьера* – это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают несколько видов деловых карьер (рис.4).

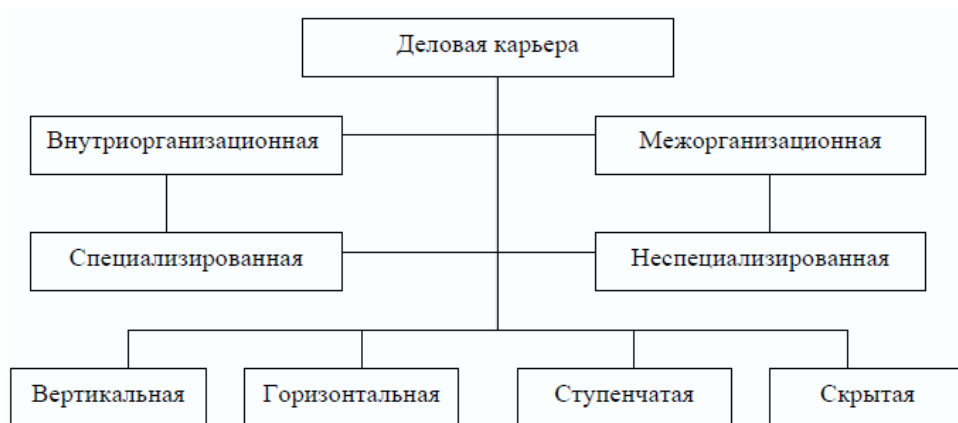


Рис.4. Виды деловой карьеры

Карьера внутриорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития:

- обучение,
- поступление на работу,
- профессиональный рост,
- поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей,
- уход на пенсию.

Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта деловая карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера межорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта деловая карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Профессиональная специализированная карьера характеризуется тем,

что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по службе.

Профессиональная неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Карьера вертикальная – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная – вид деловой карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера ступенчатая – вид деловой карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера скрытая – вид деловой карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центро-

стремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

По скорости переходов между рабочими местами карьера может быть охарактеризована как стабильная, нормальная (равномерная) и стремительная. Если длительное время (семь–восемь лет) деятельность работника протекает в рамках одной должности, одного социального ранга, то принято говорить о стабильном характере карьеры. Если внутриорганизационная карьера связана с частой сменой (более одного раза в три года) рабочих мест, должностей, видов деятельности, то речь идет о стремительном характере карьеры. Если количество переходов не превышает одного раза в три года, то принято говорить о нормальном характере карьеры.

На разных этапах деловой карьеры человек удовлетворяет различные потребности. А. Я. Кибанов называет следующие этапы развития деловой карьеры и изменений потребностей менеджера (табл. 2).

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает **этап становления**, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Таблица 2

Этапы карьеры и основные потребности человека

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	До 25	Учёба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становление	До 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижение	До 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранение	До 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодёжи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Завершение	После 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам доходов
Пенсионный	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодёжи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез

готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, по стремятся увеличить другие источники дохода, которые заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем — **пенсионном этапе** карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

6.2. Формирование карьеры сотрудника

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

В качестве примера можно назвать некоторые цели карьеры:

1. Заниматься таким видом деятельности или иметь должность, которые соответствуют самооценке и потому доставляют моральное удовлетворение;
2. Получить работу или должность, которые отвечают самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
3. Занимать должность, усиливающую возможности человека и развивающую их;
4. Иметь работу или должность, которая носит творческий характер; Работать по профессии или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;
5. Иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение;
6. Иметь работу или должность, которая хорошо оплачивается или позволяет одновременно получать большие побочные доходы;
7. Иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т. д. Формирование целей ка-

рьеры – это процесс постоянный. Управление карьерой следует начинать при приеме на работу. Принимая на работу, вам задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя. Вам же следует задавать вопросы, отвечающие вашим целям, формирующие ваши требования.

Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьер» являются близкими, но неодинаковыми. Термин «служебно-профессиональное продвижение» является наиболее привычным для нас, так как термин «карьера» в нашей специальной литературе и на практике фактически не использовался.

Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Под карьерой же понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе).

Рассмотрим систему служебно-профессионального продвижения на примере линейных руководителей организации, сложившуюся в нашей стране. Система предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей.

Первый этап: работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных и склонных к руководящей работе, и готовят их к конкретной деятельности в подразделениях организации.

Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при приеме на работу тестируются и им оказывается консультационная помощь.

Второй этап: работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, участия их в проводимых мероприятиях, характеристик, выданных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

Третий этап: работа с линейными руководителями низшего звена управления. На этом этапе к отобраннным линейным руководителям низшего звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работни-

ков, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2–3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование.

Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников более крупных подразделений, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения.

Четвертый этап: работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник–руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. Руководитель-наставник и специалисты подразделений управления персоналом на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента совместно составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения по основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности своей организации (подразделения). Ежегодно проводится тестирование руководителей среднего звена, которое выявляет их профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении его по службе.

Пятый этап: работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты – это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию.

Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности организации.

Ротация, то есть перемещение из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся

на должностях низового и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурентной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т. п.) с участием специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлечением при необходимости независимых экспертов.

7. РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО

7.1. Формы власти

Власть – это возможность влиять на поведение других, оказывая на них влияние, то есть воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать.

Основной постулат власти – зависимость, т.е. проявление власти возможно тогда, когда люди осознают эту зависимость. Зависимость увеличивается, когда ресурсы, которые обладатель контролирует, являются важными, ограниченными и незаменимыми. Зависимость создает обладание только теми ресурсами, которые другими воспринимаются как дефицитные. Чем меньше возможности найти замену имеющимся ресурсам, тем большую власть над другими людьми дает обладание ими. В управлении власть – это возможность (потенциал), которая имеется у руководителя. Менеджеры применяют власть к подчиненным в том случае, если они ведут себя не так как нужно организации. Такая возможность у сотрудников появляется тогда, когда у них появляется свобода в выборе своих действий. Если такой свободы нет, то и менеджеру нет необходимости применять власть.

Учитывая, что власть в управлении определяется взаимозависимостью, следует отметить, что и подчиненные обладают властью над руководителем в определенных ситуациях: качественное и своевременное исполнение заданий, представление информации для принятия решений, выполнение заданий вне рабочего времени или сверх положенных обязанностей и т.п.

Власть руководителя в организации не должна восприниматься подчиненными как незначительная. Ее должно быть достаточно для реализации организацией своих целей. Эффективные менеджеры будут стремиться нивелировать власть в приказной форме и постараются влиять на подчиненных, учитывая их квалификацию и компетентность.

Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть – это власть должности. Она обусловлена официальным положением ее обладателя в структуре управления организацией, а ее масштаб измеряется совокупностью служебных полномочий.

Реальная власть – это власть личности, ее авторитета. Она определяется местом человека в неофициальной системе отношений и измеряется степенью готовности окружающих ему подчиняться. Основой реальной власти являются *лидерские качества* человека.

Границы формальной и реальной власти совпадают редко. Официальная должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки

быть одновременно лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Лидер не назначается вышестоящей инстанцией и не утверждается приказом, а выдвигается и психологически признается коллективом как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и решение проблем на данный момент времени.

Власть может принимать разнообразные *формы*. Согласно классификации Джона Френча и Бертрама Рэйвена (1959 г), имеется пять основных форм власти:

1. *Власть, основанная на принуждении*. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-либо насущной потребности, или приведет к каким-то другим неблагоприятным последствиям. Но власть, основанная на принуждении и влиянии через страх эффективна только при условии, что она подкрепляется отличной системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат.

2. *Власть, основанная на вознаграждении*. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность. Но, чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Такая власть будет эффективна при условии, что руководитель сможет правильно определить уникальные потребности каждого подчиненного и предложить вознаграждение, адекватное согласию на влияние.

3. *Экспертная власть*. Исполнитель верит, что субъект власти обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель.

4. *Эталонная власть* (власть примера). Характеристики или свойства субъекта власти настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. *Харизма* — это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом. На уровне подсознания исполнитель ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение.

Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

1) *Обмен энергией*. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей.

2) *Внушительная внешность*. Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится.

3) *Независимость характера*. В своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других.

Хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению.

4) *Восприятие восхищения своей личностью*. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение.

б) *Достойная и уверенная манера держаться*. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

5. *Законная власть*. Исполнитель верит, что субъект власти имеет

право отдавать приказание, и что его долг — подчиняться им. Законная власть действительна только тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность.

Вследствие роста квалификационного-интеллектуального и культурного уровня развития людей, способности исполнителей почти сравнялись со способностями руководителей, поэтому все сложнее становится добиваться успеха посредством использования вышеуказанных форм власти. Руководителю для проявления своего влияния, приходится привлекать подчиненных к сотрудничеству с целью решения предстоящих задач.

Две формы влияния – убеждение и участие, дают возможность активизировать процесс сотрудничества исполнителей с руководителями в процессе управления.

Убеждение – это эффективный способ передачи подчиненному своей точки зрения, который используется в форме предложения, что нужно делать, а не в форме указания, как надо делать. Подчиненному самому предоставляется право домыслить технологию процесса исполнения. Руководитель как бы продает саму идею, а ответственность за ее воплощение возлагается на сотрудника. Убеждение основано на власти примера и экспертной власти, но в данном случае подчиненный четко понимает, что он делает и зачем. *Сильная сторона* убеждения – высокая самостоятельность исполнителя, который не нуждается в жестком контроле. *Слабая сторона* – нередко большие временные затраты в процессе убеждения подчиненного в верности предлагаемой идеи.

Влияние через участие подчиненных в процессе управления идет дальше, чем влияние через убеждение, т.к. предполагает непосредственное привлечение подчиненных в процесс выработки и принятия решений.

Эффективность влияния через участие состоит в том, что подчиненные меньше сопротивляются переменам, поскольку они сами непосредственно привлекаются к процессу управления и осознают необходимость их осуществления.

7.2. Теории лидерства

Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей. Человек, обладающий качествами лидера, способен заставить людей достигать поставленных этим лидером целей. Эффективность процессов в управлении непосредственно связана с личностью человека - руководителя, организующего эту деятельность. Проблема лидерства и руководства является одной из основных проблем координации и интеграции групповой деятельности. Лидерство и руководство - это два разных понятия. Руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство - на том, чтобы люди делали правильные вещи. Человек становится лидером только тогда, когда у него появляются последователи, т.е. те, кто следует за лидером и признает необхо-

димось достижения поставленных им целей. Выделяют формальное и неформальное лидерство.

Лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Неформальный лидер выдвигается за счет своих способностей оказывать влияние на других, и благодаря своим деловым и личным качествам. Для организации лучшим является вариант сочетания этих видов лидерства в одном лице.

Выделяют следующие группы теорий лидерства, объясняющие феномен влияния одних людей на поведение других.

1) Теории личностных качеств лидеров (1930-1950).

Согласно этим теориям, обосновывается перечень наиболее общих черт (качеств), который свойственен эффективному лидеру, и который отличает его от тех, кого он ведет за собой. В качестве примера подобных теорий, приведем теорию Р. Стогдилла, где выделяются следующие качества:

1. Физические качества - активный, энергичный, здоровый, сильный;
2. Личностные качества - приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
3. Интеллектуальные качества - ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
4. Способности - контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Также известна типология людей по отношению к власти Б. Рассела, которая тоже основана на личностных качествах. Согласно этой типологии всех людей можно условно разделить на 4 группы:

- Люди, имеющие такие определяющие черты характера, как настойчивость в достижении цели, уверенность в собственных силах, целеустремленность, и открыто проявляющие свое стремление к власти;
- Люди, отличающиеся робостью, склонностью к подчинению другим, неуверенностью в себе, в своих силах и возможностях;
- Люди, ведущие себя ситуативно: в одних случаях стремящиеся к власти, в других - к подчинению;
- Люди, отказывающиеся от подчинения другим, но не желающие командовать, ищущие самовыражение в науке, искусстве, творчестве.

Данный подход в изучении лидерства концентрировался на выявлении списка качеств, присущих лидеру (исследовались выдающиеся исторические личности), и базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся. Исследователи пытались сформировать один единственный список качеств, присущих лидерам, чтобы иметь возможность еще в раннем детстве выявлять лидеров. Однако перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера. Поэтому направление исследований сместилось в область поведения лидеров.

2) Поведенческие (бихевиористские) теории лидерства (1940-1970).

Научный интерес к изучению поведения эффективных менеджеров возник в начале 40-х гг. Исследователи стали обращать внимание на характер поведения руководителей, с целью разработки методик, позволяющих готовить руководителей по специальным программам, развивающим определенные поведенческие умения и навыки, необходимые для повышения эффективности деятельности предприятия. Несмотря на то, что также как и теории лидерских качеств, поведенческие теории пытались найти один единственно верный стиль поведения представители данного направления считали, что лидерами становятся, а не рождаются.

Наиболее известными *концепциями* лидерского поведения являются:

1. Концепция Курта Левина – три стиля руководства;
2. Теория «Х» и «У» Д. МакГрегора;
3. «Система управления 1, 2, 3 и 4» Ренсиса Лайкерта Мичиганского университета;
4. Управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутон – группа университета штата Огайо (США) и т.д.

Все эти теории акцентируются на обучении эффективным формам поведения и определяют поведение лидера на основе двух характеристик:

- Поведение, ориентированное на создание удовлетворенности трудом у подчиненных и на их развитие.
- Поведение, ориентированное исключительно на выполнение производственных задач любой ценой.

3) Теории лидерства, основанные на ситуационном подходе (1960-1990).

Несостоятельность предыдущих концепций сместила фокус исследований лидерства в область выявления ситуационных факторов, влияющих на поведение руководителя.

Здесь, прежде всего, следует упомянуть работы Ф. Фидлера. Он предположил, что эффективность работы группы будет зависеть от следующих факторов: во-первых, от того, насколько выбранный стиль управления учитывает особенности подчиненных и, во-вторых, от того, какими возможностями располагает руководитель, чтобы влиять на их поведение. Изучив поведение лидера и его эффективность в различных ситуациях, Фидлер пришел к выводу о том, что эффективный лидер должен попеременно демонстрировать то тот, то другой стиль управления (в зависимости от того, что именно требуется в конкретной ситуации).

Ф.Фидлер выделил *3 группы факторов*, от которых зависит эффективность работы руководителя и подразделения в целом:

1. Взаимоотношения руководителя с подчиненными (степень доверительности их отношений, взаимного уважения);
2. Характер регламентации труда.
3. Возможность руководителя влиять на работу подчиненных посредством подбора, стимулирования и продвижения кадров.

В соответствии с этим, Ф.Фидлер предложил два основных направления повышения эффективности руководящей деятельности:

- приспособление лидера к ситуации (посредством его подбора, обучения

ипереобучения, а также стимулирования).

- изменение ситуации.

Кроме теории Ф.Фидлера наиболее известными концепциями ситуационного подхода являются модель Митчелла и Хауса и теория жизненного цикла Херси и Бланшара и т.д.

Все концепции данной группы доказывают, что руководители должны выбирать стиль руководства в зависимости от ситуации. Недостатком данного подхода является исключение из области исследований личностных характеристик руководителя.

Современные подходы в изучении лидерства пытаются объединить выше-рассмотренные теоретические разработки и определить специфику проявления лидерских качеств и поведения руководителя в конкретных ситуациях.

4) Теория харизматических качеств лидеров (1990 – наст. время).

Выделяет те качества лидеров, которые придают им ореол особой значимости, исключительности и магнетизма, позволяющий увлекать за собой людей. Назовем некоторые из этих качеств:

- практически полная уверенность в своих суждениях и способностях;
- умение видеть перспективу лучше, чем остальные;
- способность увлечь своей идеей остальных, умело разъясняя и убеждая;
- преданность идее, готовность рисковать и взять на себя ответственность;
- нетрадиционное поведение.

5) Теория «партисипативного» управления (1990 – наст. время).

Предполагает партнерские отношения руководителей и подчиненных, включающие:

- регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- делегирование подчиненным ряда полномочий;
- участие рядовых работников в планировании и осуществлении организационных мероприятий;
- создание микрогрупп с правом самостоятельно разрабатывать и предлагать идеи, формулировать проблемы и их решения.

Анализ деятельности современных успешных организаций однозначно показывает, что во главе этих организаций обязательно находится лидер, который точно знает, что необходимо делать и может убедить последователей в верности своих взглядов, а при необходимости и настоять на своем решении.

7.3. Стили руководства

Понятие стилей руководства (или стилей лидерства) было введено в 30-х годах XX века Куртом Левином. Он же сформулировал и три основных (базовых) стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный.

Под *стилем руководства* понимается совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных, привычная манера поведения руководителя в процессе управления.

Авторитарный (автократический) стиль – это жесткий стиль управления армейского типа. Такой стиль предполагает официальность отношений, объединение власти и ответственности в руках управляющего, соблюдение дистанции между ним и подчиненными, отдачу распоряжений в приказной форме, мотивирование с помощью наказаний. Руководители с преобладающим авторитарным стилем управления предпочитают принимать решения единолично, без советов с подчиненными.

Преимущества стиля:

1. Малые затраты времени на выработку и принятие решений, поскольку обсуждения на этапе их подготовки не происходит.

2. Высокая точность и быстрота исполнения решений, вследствие жесткого прессинга со стороны руководителя и его контрольного аппарата.

3. Возможность быстрого воздействия на поведение объекта управления, что является важным моментом при меняющихся условиях внешней среды.

Недостатки стиля:

1. Высокая вероятность принятия ошибочных решений из-за неучтенного мнения подчиненных, недостаточности времени на обработку информации, субъективизма позиции самого руководителя.

2. Большие затраты на контрольный аппарат, следящий за исполнением решения.

3. Высокая вероятность возникновения явления фрустрации, под которой понимается сознательный уход подчиненных от принятия решений, даже по тем вопросам, по которым руководитель-автократ позволяет им действовать самостоятельно.

4. *Демократический стиль* – предполагает, что руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, делегирует полномочия, создает благоприятный морально-психологический климат, широко использует поощрение. Руководитель, привлекая подчиненных к процессу принятия решений, исходит из принципа наиболее глубокого разделения труда в управлении, как по функциональному, так и по квалификационному признакам. Причем по целому ряду решений, не определяющих стратегическое направление развития организации, подчиненным предоставляется полное право действовать самостоятельно. Все это повышает заинтересованность работников, увеличивает их преданность организации. Обычно такой стиль применяется при выполнении сложной работы, требующей творческого подхода.

Преимущества стиля:

6. Малая вероятность принятия ошибочных решений, так как они выработываются коллегиально.

7. Высокая удовлетворенность подчиненных своим трудом, и, как следствие, большая эффективность их деятельности.

8. Меньшие затраты на контроль исполнения принятых решений.

Недостаток стиля:

Большие затраты времени на выработку и принятие решения.

Либеральный стиль – предполагает, что руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта или эксперта, оценивающего полученные результаты, а группа имеет полную свободу принимать решения. Такой стиль обычно находит свое применение в сфере науки и исследований.

Преимущества стиля:

1. Возможность полного раскрытия подчиненными своих потенциальных способностей.
2. Высокая степень удовлетворенности подчиненных своим трудом.
3. Малые затраты на контроль деятельности подчиненных.

Недостатки стиля:

1. Высокая вероятность возникновения в объекте управления дезинтеграционных тенденций, если отсутствует, или слабо проработана общая объединяющая идея.
2. Большая вероятность снижения производственных показателей и начала распада коллектива, если исчезают или отсутствуют факторы, способствующие применению либерального стиля.

8. КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

8.1. Понятие «команды»

Под командной формой организации работ, в общем случае, понимается объединение определенной группы профессиональных работников в автономный самоуправляемый коллектив с целью решения, поставленной задачи (производственной или интеллектуальной) более оперативно, эффективно и качественно, чем при традиционной организации работ. При этом поставленная задача может иметь различный временной характер в зависимости от специфики и условий основной сферы деятельности организации, фирмы, предприятия, учреждения.

Она может носить разовый, эпизодический характер (различного рода авральные, аварийные и аккордные работы). Это может быть постоянная работа с автономным функционально и технологически законченным циклом операций от исходного состояния до конечного результата, например, водолазные работы, буровые бригады и т. д. Наконец, деятельность команды может быть постоянно направлена на решение различных задач в экстремальных условиях (например, бригады МЧС, разведгруппы, команды каскадеров и т. д.).

Обычные формы организации работ на предприятии, в фирме, учреждении определяются традиционной вертикальной централизованной структурой организационного управления. Основная форма оплаты работ — заработная плата, размер которой установлен штатным расписанием организации.

Командная форма организации работ используется в случае непредвиденного нарушения привычного технологического ритма работ (резкое сокращение сроков, проявление неожиданных препятствий, новых явлений и т. п.).

Использование командной формы организации работ требует дополнительных материальных ресурсов для сверхнормативного поощрения членов команды и связано с определенным риском руководства, в случае если команда не справится с поставленной задачей.

Что такое команда. Успешность всех нововведений в организациях в настоящее время связывают с деятельностью команд, противопоставляя их «обычным» работающим группам людей.

Когда людям приходится овладевать огромным объемом знаний, а затем применять их на практике, растет значимость командной работы, но одновременно организации делают все большую ставку на личную ответственность сотрудников, на их настойчивость и целостность личности.

Чувство общности является потребностью человека, причем в наш информационный век оно становится все более важным. Знания постепенно вытесняют материальные активы как показатель богатства, и организациям все больше требуется умение развивать общности людей, как внутренние, так и внешние. Когда людям приходится овладевать огромным объемом знаний, а затем применять их на практике, растет значимость слаженной командной работы.

Организации ощущают острую потребность иметь людей, которые могут мыслить независимо и работать интерактивно, которые знают, когда целесообразно действовать в одиночку, а когда работать с другими, которые гордятся результатами своего труда и ценят достижения своих коллег.

Безусловно, подход, базирующийся на построении команды, не является универсальной панацеей от всех организационных бед. Для него также характерны неизбежные противоречия и сложности в реализации.

Основная причина такого пристального внимания к командной работе – это возросшая неопределенность окружения, в котором приходится заниматься бизнесом. В современном мире невозможно разработать устойчивую стратегию на сколько-нибудь длительный период. Выход состоит в том, чтобы вырастить команду, которая смогла бы осуществлять стратегические инициативы в режиме «реального времени».

Большое значение для стратегических инициатив имеет также использование команд как основных связующих звеньев и факторов организационной адаптации. Лидер должен стимулировать постоянную адаптацию своей организации посредством некоего динамичного процесса. Формирование временных команд для выполнения отдельных специфических задач является наилучшим источником обновления.

Создавая такие временные команды, лидеры «провоцируют» некоторую неопределенность в привычной деятельности, но это окупается возможностью нащупать природу своей будущей организации.

С помощью команд руководитель может проверять адекватность существующей структуры, а также возможности людей, включаемых в такие команды.

Роль команд важна не только в бизнес-организациях, но и в любых других: политических, молодежных, общественных и т.п.

Например, более 80% из числа опрошенных в 2000 году политиков на первое место в числе проблем, с которыми им приходится сталкиваться, ставят подбор членов политической команды, поиск людей, способных к эффективному взаимодействию в ходе реализации политической стратегии. 64% политических лидеров считают, что успех возглавляемой организационной структуры определяется тем, насколько эффективно подобраны ближайшие помощники.

Существенные информационные, интеллектуальные и эмоциональные перегрузки субъектов политической деятельности, вызванные возрастанием роли и усложнением социальных систем, привели к необходимости оптимизации не только индивидуальной, но, прежде всего, совместной деятельности политической команды.

В советские времена важнейшим критерием при подборе команд была лояльность. Этот принцип формирования команд оставался определяющим и в первые постсоветские годы. Это не было простой случайностью: в условиях борьбы за власть на федеральном и региональном уровнях, а также политической и экономической непредсказуемости, преданность ближайшего окружения была особенно важна руководителю. Однако по мере усложнения управленческих задач, стоящих перед субъектами политической деятельности, принципы рекрутирования команд стали постепенно меняться. Лидеры все чаще при формировании команды были вынуждены отказываться от принципа личной преданности и переходить к принципу профессионализма при отборе своего политического окружения.

Но из профессионалов необходимо уметь составлять и выращивать эффективную команду, а этого лидеры нередко не умеют делать. Поэтому утверждать, что новые критерии подбора в настоящее время полностью одержали верх над прежними принципами, было бы пока преждевременно.

Команда – это небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия.

Команда — это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

Считается, что работа в командах является средством повышения эффективности деятельности организации. Сегодня организациям приходится функционировать в гораздо более сложной и неопределенной внешней среде, чем когда-либо раньше. Огромное количество информации, быстро изменяющаяся внешняя среда, конкуренция и т.п. – все это затрудняет процесс управления в организации в целом. В этих условиях большое значение имеет использование команд, которые более гибки и мобильны, и способны быстро реагировать на сигналы, посылаемые окружением.

Однако, чтобы деятельность команд была эффективной, необходимо обеспечить разнообразие ролей в команде.

Основные признаки команды:

- эффективное конструктивное межличностное взаимодействие;
- профессионализм каждого сотрудника;

- положительное мышление, а следовательно — ориентация на общий успех;
- способность согласованно работать на общий результат;
- нефиксированное, гибкое и мобильное распределение функций между членами команды.

Эффект команды. Хорошо сработанная команда чрезвычайно эффективна и практически непобедима. Эффект команды достигается за счет следующих факторов:

- самостоятельное регулирование интенсификации труда: для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда самостоятельно нормирует свой рабочий день в зависимости от сроков достижения намеченной цели;
- сокращение потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды: взаимозаменяемость, активная личная инициатива, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение;
- использование корпоративных форм принятия решений.

Наличие указанных факторов повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды.

Таким образом, эффект команды основан на высокой мотивации ее членов работать вместе на общий результат.

Уровень мотивационного фона должен:

- «перекрывать» повышенные требования к исполнительской дисциплине и к переходу на «ненормированные» работы;
- «перекрывать» ожидаемые внешние и внутренние риски замедления хода работ;
- стимулировать личную инициативу и самоотдачу всех членов команды.

Высокий мотивационный фон обеспечивают:

- нестандартные формы стимулирования, а именно: более высокая оплата, туристические поездки, интересные командировки; перспективы карьеры, имиджа, общественного признания и др.;
- исключение традиционных форм административного управления; переход на внутри командное управление.

8.2 Отличие команды и группы

Команду можно определить как группу людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу. Люди в организациях часто рассматривают группы, в которых сами состоят, как команды, но в действительности таковыми они не являются. Существует несколько важных различий между группой и командой.

В командах, в отличие от групп, выполнение задания зависит от личного вклада членов команды, когда каждый ее член ответственен как за личный вклад, так и за общие результаты. Другие отличия состоят в том, что если члены групп

могут разделять общую цель, то члены команд, помимо прочего, разделяют и общие обязательства по достижению цели, а также в том, что команды отличаются от групп характером своей связи с менеджментом: они обладают высокой степенью свободы и в состоянии самостоятельно устанавливать промежуточные цели и заниматься расчетом времени выполнения работы.

Следовательно, командой является особая разновидность групп, члены которых, обладая взаимодополняющими навыками и умениями, сосредоточены скорее на достижении коллективного, нежели индивидуального результата работы, ответственны друг перед другом, привержены общей цели и, как правило, самоуправляемые.

Преобразование группы в команду происходит, когда:

- все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий;
- доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет;
- культивируется и усиливается чувство принадлежности команде;
- принадлежность к команде считается престижным состоянием;
- цели команды постоянно реализуются.

Таким образом, команду можно рассматривать как вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития.

Рабочая группа – это группа, в которой ее члены взаимодействуют между собой в первую очередь для обмена информацией и для того, чтобы помочь каждому из участников выполнять обязанности в зоне своей ответственности. Производительность такой группы есть только сумма индивидуальных усилий ее членов.

Рабочая команда создает позитивную синергию посредством совместных скоординированных усилий. Индивидуальные усилия членов команды воплощаются в результат, который превышает сумму вкладов каждого из отдельных участников. Л. Стэк определяет команду как группу людей, работающих сообща и стремящихся общими усилиями достичь поставленных перед ними целей. В наиболее успешных командах между участниками формируются тесные связи, но каждый при этом сохраняет личную и вполне конкретную зону ответственности. В идеале эти зоны в некоторой степени пересекаются, что позволяет команде продолжать работу, если кто-то из сотрудников временно отсутствует.

В отличие от команды, рабочая группа имеет больше участников, которые не так тесно связаны, и часто каждый работает над собственными задачами независимо. Членов настоящей команды обязательно объединяет общая цель, и в работе над достижением этой цели они опираются друг на друга. Между коллегами формируется чувство товарищества, в команде сохраняется боевой настрой – но люди не боятся споров, так как в ходе дискуссии рассчитывают сформулировать более удачные решения. Члены сплоченной команды сообща работают над реализацией принятых решений. Как правило, в команде есть лидер, хотя и не всегда. Членам команды не обязательно сидеть в одном офисе: современные инструменты коммуникации позволяют создавать распределенные, или виртуальные, команды, участники которых могут находиться очень далеко

друг от друга. Команды бывают и большими, и маленькими. В идеале в состав профессиональной команды должно входить не больше 12–15 человек.

8.3. Стадии, этапы и процессы образования команды

Существует нормативная модель командообразования. В данной модели выделяются следующие этапы командообразования.

1. Комплектование/переукомплектование. Командообразование начинается с того, что определяются численность и состав участников (будущих членов) команды. На практике эта ступень нередко отсутствует и консультанту по развитию команды или тренеру командообразования предлагается работать с уже укомплектованной группой.

2. Знакомство / углубление знакомства. Здесь устанавливается первичный контакт, необходимый уровень доверия среди участников. Происходит знакомство и ориентировка членов команды друг в друге и в ситуации. Как и первый этап, второй может отсутствовать, если члены будущей команды достаточно хорошо знакомы друг с другом.

3. Институционализация. Команда должна быть вписана в структуру и системы организации. Она должна иметь права и обязанности, систему отчетности, доступ к информационным и иным ресурсам. Должны быть установлены и, если необходимо, документально оформлены порядок работы, способы взаимодействия, определен круг лиц, курирующих группу и координирующих ее работу с другими командами, а также со структурными подразделениями и службами организации.

4. Формирование общего видения. Основная цель данного этапа – согласование взглядов, позиций, образа желаемого будущего и т. д. среди участников командообразования. Группа определяет цели, задачи, направления движения и специфику деятельности своей команды (организации).

5. Позиционирование/перепозиционирование. На этой стадии происходят макро- и микропозиционирование участников. В результате макропозиционирования участники определяют предметно-функциональные позиции в деятельности своей команды и соответствие ее членов этим позициям. Учитываются все необходимые составляющие: склонности, способности, уровень профессиональных знаний, навыки и опыт, тип личности и т. д. В процессе микропозиционирования обозначаются и распределяются командные роли, обеспечивающие взаимодополнение и совместимость членов команды. Данный фактор оказывает существенное влияние на эффективное проведение совещаний, принятие решений.

6. Планирование первого шага. На этой ступени происходит формирование целереализующей системы команды, составляется конкретный план-график, распределяются ресурсы и ответственность.

7. Исполнение. Здесь, собственно, осуществляется то, что было намечено и спланировано ранее.

8. Рефлексия. Команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвигается вперед. Участники оценивают выполнение конкретных зада-

ний, анализируют, что мешает и что способствует продуктивной работе команды.

9. Планирование второго шага. Команда планирует второй шаг с учетом анализа нового положения дел.

Наиболее важными процессами и стадиями, несомненно, являются комплектование, институционализация, формирование общего видения, позиционирование и цикл планирование – исполнение – рефлексия.

Процесс командообразования. К составляющим процесса командообразования относятся следующие.

1. Формирование и развитие навыков командной работы (team skills), которые являются основой системы внедрения командного менеджмента. Сюда можно отнести следующие навыки:

- гармонизация общей цели с персональными целями;
- принятие ответственности за результат команды;
- ситуационное лидерство (лидерство под задачу) и гибкое изменение стиля в соответствии с особенностями задачи;
- конструктивное взаимодействие и самоуправление;
- принятие единого командного решения и его согласование с членами команды.

2. Формирование командного духа (team spirit), т. е. совокупности психологических феноменов, характеризующих неформальные отношения сотрудников к коллегам и организации. Развитие командного духа, по сути, представляет собой комплекс мер, направленных:

- на усиление чувства сплоченности, формирование устойчивого чувства «мы»;
- развитие доверия между сотрудниками, понимание и принятие индивидуальных особенностей друг друга;
- создание мотивация на совместную деятельность;
- создание опыта высокоэффективных совместных действий;
- повышение неформального авторитета руководителей;
- развитие лояльности участников программы по отношению к организации.

2. Формирование команды (teambuilding) – механические действия, по подбору, оптимизации структуры команды и функционально-ролевого распределения:

- эффективное использование сильных сторон состава команды;
- распределение ролей в команде для оптимального достижения результатов;
- формирование новой структуры при слиянии, поглощении, реструктуризации предприятия;
- создание рабочей обстановки при формировании проектных команд;
- налаживание горизонтальных связей внутри коллектива, региональных подразделений.

В сфере управления персоналом под термином «командообразование» понимают короткое (от двух часов до трех дней) мероприятие по улучшению работы в команде: корпоративные программы, веревочные курсы, корпоративные праздники.

Обычно командообразование проводится после организационной диагностики, аттестации или оценки персонала в организации и является своеобразным этапом в рамках консультирования по организационному развитию.

В этом случае командообразование может проходить по трем направлениям:

- 1) формирование высокоэффективных команд на основе данных аттестации или оценки персонала;
- 2) подбор соответствующего персонала и комплектование существующих команд согласно информации, полученной в ходе организационной диагностики, аттестации или оценки персонала, с учетом знаний, умений, навыков и способности работать в команде;
- 3) переформирование и реструктурирование имеющихся команд на основе данных организационной диагностики, аттестации или оценки персонала с целью достижения максимальной эффективности.

По мнению отечественных психологов-практиков, можно выделить несколько наиболее востребованных направлений деятельности в области командообразования:

- комплектование команд, подбор отдельных «исполнителей» с учетом общекомандного контекста;
- формирование командного духа (задача командной сыгровки), улучшения взаимопонимания; – оценка (диагностика) целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»;
- практические задачи по подбору и подготовке лидеров команд и создание организационной среды, отвечающей принципам командного способа работы

8.4. Характеристики команды

Эффективная и слаженная работа предполагает наличие у команды определенных характеристик. Особое значение имеют размеры команды и распределение ролей между ее членами.

Размер. В большинстве случаев идеальный размер команды – 7 человек. Зачастую этот идеальный размер команды представляют как +7. Таким образом, число ее участников может варьироваться от 5 до 9 и даже до 12 человек, что никак не сказывается на результатах. Такие команды позволяют членам свободно выражать все свои эмоции (и положительные, и отрицательные) и активно искать решения проблем. В то же время они достаточно малы, чтобы участники чувствовали особую близость. По результатам различных исследований, посвященных размерам команды, делают такие выводы:

- в маленьких командах (2–4 человека) больше согласия, участники ак-

тивно обмениваются мнениями, стремятся приноровиться друг к другу;

– для больших команд (12 человек и более) характерны разногласия и различия во мнениях, в них часто образуются конфликтующие подгруппы. Общее правило таково: в крупных командах сложнее удовлетворить потребности участников, уровень приверженности группе у их членов относительно низок. Наиболее эффективными зарекомендовали себя команды из 5–12 человек. Если число членов команды превышает 20 человек, руководитель должен разделить команду на подгруппы, у каждой из которых будут свои цели.

Роли участников. Долгосрочная эффективная деятельность команды предполагает необходимость ее формирования таким образом, чтобы ее члены одновременно достигали социального благополучия и хорошо выполняли свои рабочие задания. Как правило, особую роль играют в этом сотрудники, ответственные за решение задач и оказывающие социально-эмоциональную поддержку. Члены команды, исполняющие роль специалистов по решению задач, направляют всю свою энергию на достижение командных целей.

Для них характерны следующие черты:

- инициатива, предлагают новые решения стоящих перед командой проблем;
- обмен мнениями: высказывают свое мнение по решению задачи, искренне прислушиваются и оценивают предложения других людей;
- поиск информации, просят предоставить им факты, имеющие отношение к задаче;
- подведение итогов: связывают предлагаемые идеи с возможностями решения проблемы; собирают их воедино для создания общей перспективы;
- энергия: побуждают членов команды к труду (особенно в трудные моменты).

Члены команды, роль которых заключается в социально-эмоциональной поддержке, отвечают за удовлетворение эмоциональных потребностей участников группы. Для них характерны следующие черты:

- воодушевляют: восприимчивы к идеям других участников, не скупаются на похвалы, побуждают членов команды к высказыванию новых предложений;
- создают гармонию: улаживают конфликты в группе, помогают конфликтующим сторонам прийти к соглашению;
- снижают напряженность: различными способами (анекдоты, шутки) снимают эмоциональное напряжение;
- стремятся всегда шагать «в ногу»: как правило, соглашаются с предложениями других членов команды;
- готовы к компромиссам: способны поступиться собственным мнением ради поддержания гармонии в команде.

Команда должна быть хорошо сбалансирована, и тогда она с успехом просуществует очень долго, ее участники будут получать удовлетворение от труда, а организация – высокие результаты.

Командные процессы. Рассмотрим происходящие в командах процессы. К командным процессам относятся изменяющиеся во времени динамические

силы, на которые может оказывать влияние лидер: это развитие команд, их внутренние связи и нормы, а также возникающие конфликты.

Командные нормы. Командные нормы – это разделяемые членами группы стандарты поведения, определяющие их поступки. Как правило, нормы являются неформальными, нигде не зафиксированными (в отличие от правил и процедур). Ценность норм в том, что они определяют рамки дозволенного, то есть границы допустимого поведения, и существенно облегчают жизнь участникам команды, которые знают, что можно, а что нельзя, что хорошо, а что плохо. Нормы определяют ключевые ценности, показывают, что можно ожидать от той или иной роли, способствуют выживанию команды.

9. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

9.1. Основные понятия

Конфликт – это всегда сложный и многоплановый социальный феномен, это определенное *качество взаимодействия* людей, которое выражается в *противоборстве* между их различными сторонами. Такими сторонами взаимодействия могут выступать индивиды, социальные группы, общности и государства, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают по самым различным *причинам* и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т.д. В том случае, когда противоборство сторон осуществляется на уровне отдельного индивида, такими сторонами выступают различные мотивы личности, составляющие ее *внутреннюю структуру*.

Далее, в любом конфликте люди преследуют те или иные *цели* и борются за утверждение *своих интересов* и эта борьба сопровождается, как правило, *негативными эмоциями*. Если объединить названные признаки конфликта в единое целое, то можно дать следующее определение:

Конфликт – это особый вид взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

В данном определении отражены необходимые свойства всякого конфликта. Но для более полного его понимания как социального феномена это обобщающее определение нуждается в конкретизации и в более детальном описании необходимых и всеобщих элементов конфликта, его структуры, причин возникновения функций и динамики. Прежде всего, следует отметить, что основой всех конфликтов являются *противоречия*, возникающие между людьми или внутри структуры самой личности. Именно противоречия и вызывают противоборство между сторонами конфликта. При этом противоречия, вызывающие конфликт, не обязательно носят объективный характер. Они могут быть и *субъективными*, обусловленными субъективными личностными факторами, или они могут быть вообще *мнимыми*. Но, если они имеют для человека существенное значение, то могут породить конфликтную ситуацию. Поэтому иногда конфликт определяют как предельное обострение противоречий между

участниками взаимодействия, проявляющееся в их противоборстве. При этом речь идет именно о резком обострении противоречий, поскольку не всякое противоречие вызывает конфликт. На ранней стадии развития противоречия оно может разрешиться и бесконфликтным образом. Кроме того, противоречия могут вообще существовать в бесконфликтной форме.

Также, необходимо отметить, что конфликт – это всегда *взаимодействие* субъектов. Однако не всякое взаимодействие является конфликтом. Там, где нет противоборства, отсутствуют острые противоречия, сопровождающиеся отрицательными эмоциями, там нет и конфликта. Выяснение сущности конфликта позволяет сделать вывод, что конфликт – это явление *социальное*, что в нем всегда действуют субъекты, одаренные сознанием, преследующие свои цели и интересы. Всякий конфликт возникает только при наличии его *объекта*. Столкновение между индивидами или социальными группами не бывает беспочвенным, а происходит только в том случае, если его участники не могут «поделить» что-то между собой.

Следует различать понятия «объект» и «предмет» конфликта. Та конкретная, материальная или духовная ценность, к обладанию, или пользованию которой стремятся противоборствующие стороны, называется *объектом конфликта*. Это может быть домовладение, земельный участок, автомобиль или другое имущество, а также социальная реальность в виде должностной вакансии, размера зарплаты – все, что представляет собой объект личных и групповых интересов. А *предметом конфликта* является та реальная или воображаемая проблема, которая подлежит решению и становится причиной конфликтной ситуации. Этим предметом могут быть жизненные установки, распределение ресурсов, статус личности в организации и т.д.

Можно сказать, что конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта. Поэтому и разрешение или урегулирование конфликта в первую очередь связано с *устранением не его объекта, а его предмета*.

9.2. Причины конфликтов в организации

В общем смысле *причина конфликта* – это то явление, которое предопределяет его появление. Но, необходимо отметить, что одно и то же явление вызывает конфликт у одних людей или социальных групп и не вызывает у других. Дело в том, что для одних людей это явление выступает как потребность, а для других – нет. Следовательно, вне потребностей конфликта не существует. Таким образом, то или иное явление только тогда является причиной конфликта, когда оно выступает для его субъектов как *потребность*.

Но наличие потребности хотя и является необходимым, но еще недостаточным условием возникновения конфликта. Если удовлетворение потребности не затрагивает интересы, ценности и чувства других людей, то конфликта не происходит. Конфликт возникает тогда, когда наблюдается дефицит явлений,

выступающих как потребности у людей, вступающих во взаимодействие. Однако оказывается, что и этого необходимого фактора еще недостаточно для возникновения конфликта. Человек (социальная группа, общество) может объективно испытывать в чем-то нужду, но субъективно не осознавать то или иное явление как потребность. И в этом случае оно тоже не становится причиной конфликта. Таким образом, *неосознанная потребность* не выступает причиной конфликта.

Причиной конфликта является только *осознанная потребность*, которая выступает как интерес. Однако, опять же, не всякий интерес является причиной конфликта, а только тот, который связан с удовлетворением дефицитных потребностей, из-за овладения которыми и возникает противоречие и происходит столкновение сторон.

Таким образом, конечная причина всякого социального конфликта – это *противоречие интересов* между его субъектами: индивидами, социальными группами, общностями и обществами.

Любой конфликт – это форма выражения противоречия интересов.

При этом сами интересы могут быть материальными и идеальными, объективными и субъективными. Интересы могут быть как иллюзорными, или ложными, так и реальными, или истинными.

Противоречия интересов как основная причина конфликтов складываются по поводу самых различных факторов, которые можно подразделить на: 1) *объективные* и 2) *межличностные*.

Объективными факторами могут быть факторы независимые от личностных качеств людей, их сознания и воли, ценностей и пристрастий. Это материальные блага, ресурсы, власть, должность, статус, общественные духовные ценности и так далее.

На уровне организации можно выделить следующие *объективные причины* конфликта:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению,
- взаимозависимость ответственности и заданий;
- несогласованность целей разных групп работников;
- плохие коммуникации;
- нечеткое распределение прав и обязанностей;
- некомпетентность, несоответствие персонала занимаемой должности;
- чрезмерная загруженность сотрудников, превышающая личные возможности;
- неблагоприятный стиль руководства;
- плохие условия труда;
- инновации, нововведения на производстве;
- недостаточная разработанность правовых норм и процедур;
- слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике.

Самые распространенные из них:

1. *Ограниченность ресурсов, подлежащих распределению*. Это могут быть ресурсы материально-технические, финансовые, социаль-

но-экономические и др. Их ограниченность может вызывать противоречие интересов между индивидами и социальными группами, так как выделение их какому-либо индивиду или производственному объединению означает, что другие получают меньшую долю.

2. *Взаимозависимость ответственности и заданий.* Всякая организация представляет собой систему, элементы которой функционально взаимосвязаны между собой. Поэтому если какой-либо элемент функционирует неадекватно, то в этом случае нарушается нормальное функционирование всей системы. Возникновению конфликта способствует также нечеткое распределение ответственности между членами организации или ее подразделениями. В этом случае одни могут думать, что у них слишком мало ответственности и их недооценивают, а другие, наоборот, что их слишком перегружают работой и они выполняют не только свои, но и чужие функции.

3. *Несогласованность целей различных групп работников.* Причина конфликта при этом кроется в том, что различные функциональные группы в организации могут уделять достижению своих целей больше внимания, чем целям всей организации. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как подразделения становятся более специализированными потому, что такие подразделения сами формируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем целям всей организации.

4. *Слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике* является также объективным фактором возникновения конфликтов, потому что ни один сотрудник субъективно не в силах изменить общепринятые этические нормы и принципы поведения и должен считаться с ними.

5. *Неудовлетворительные коммуникации.* Как причина конфликтов проявляются в несвоевременном доведении информации до получателя (сотрудника или руководителя), в искажении информации, в неправильном закреплении должностных обязанностей, полномочий и ответственности за сотрудниками, перезаполнении или недозаполнении информационных каналов, в неясности направлений передачи и получения информации.

Если человек затрудняется решить, как правильно поступить в том, или ином случае, он постоянно будет попадать в проблемную этическую ситуацию, что неизбежно связано с конфликтом не только в неформальном, но и в деловом общении. Поэтому с целью предупреждения такого рода конфликтов в каждой организации необходимо разработать основные этические нормативы делового общения и поведения. Они должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации.

Личностные причины конфликта связаны с наличием в любом конфликте личностных элементов, таких как: основные психологические доминанты поведения личности; черты характера и типы личностей; установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности; неадекватные оценки и восприятия; манеры поведения; этические ценности.

Расхождение этих факторов в реальном поведении человека может стать причиной конфликта и, таким образом, противоборство между людьми может возникнуть безотносительно к объективным факторам.

1. *Основные психологические доминанты поведения личности.* Конфликты, обусловленные психологическими доминантами поведения личности, то есть ее ценностными ориентациями, целями, мотивами, интересами и потребностями, могут быть самыми разнообразными по своему объекту. Здесь все зависит от того, какой смысл и значение придает личность тому или иному объекту, проявляет ли данный конкретный человек интерес к этому объекту и выступает ли он для него в качестве потребности. Это расхождение личностных смыслов и значений также определяет линию поведения в конфликте, его стратегию и тактику. Так, если один из субъектов не особенно заинтересован в объекте конфликта, то он выберет тактику избегания или уклонения. Если он заинтересован, то выберет тактику конкуренции.

1. *Черты характера и типы личностей.* Несовпадение характеров индивидов - распространенная причина конфликтов в самых различных сферах человеческой деятельности. Особенно следует ее учитывать в группах, находящихся в длительном, локальном и постоянном общении. Не случайно люди, которым предстоит работать в таких условиях, проходят испытание на психологическую совместимость. Если, например, холерика и меланхолика, которым присуща эмоциональная нестабильность, отправить на длительное время в космос на одном космическом корабле, то конфликта им не избежать. И чем более длительное время они будут ему сопротивляться, тем напряженнее и драматичнее конфликт будет протекать, когда разразится. Особо важную роль в возникновении конфликта имеют акцентуации характера, то есть чрезмерная выраженность его отдельных черт у акцентуированных личностей. Эти люди испытывают особую трудность в общении, так как имеют нетипичные черты характера, некоторые из них носят конфликтную направленность. Например, «застревающему» типу акцентуации свойственны такие черты, как чрезмерная стойкость отрицательных аффектов, повышенная подозрительность, болезненная обидчивость, стремление доминировать, неприятие мнения других и как следствие - конфликтность.

2. *Установки личности.* Важным фактором возникновения конфликта являются установки личности, образующие идеальные типы индивидуальности. Причиной конфликта в этом случае может быть противоречие между различными идеальными типами индивидуальности, если они выражены достаточно ярко. Следует сказать, что конфликтность и противоречивость установок существуют между всеми выделенными Э. Шпрангером типами людей, но между некоторыми из них проявляются в большей степени, а между другими - в меньшей.

3. *Неадекватные оценки и восприятия.* Значительную роль в возникновении и развитии конфликтов играют неадекватные оценки и самооценка. Например, разрыв между ожидаемым и реальным результатом в плане продвижения по службе, неправильные оценки подчиненных. При этом как завышение, так и занижение оценок приводит в организации к нарушению принципа рас-

пределительной справедливости и может вызвать недовольство в коллективе и конфликтную ситуацию. Причиной конфликта может быть и неадекватная самооценка, являющаяся важным регулятором поведения личности. Поэтому как завышенная, так и заниженная самооценка, связанная с неправильным представлением о своих возможностях и месте в группе, будет вызывать постоянные трения, недоразумения и отрицательную реакцию других людей. Кроме того, неадекватная самооценка часто является причиной и *внутриличностного конфликта*, поскольку связана с уровнем и масштабом притязаний личности. Человек, завышающий свои возможности, может ставить перед собой и чрезмерно завышенные и поэтому изначально невыполнимые задачи и недостижимые цели. Поэтому он будет испытывать постоянное разочарование, чувство неуверенности, повышенную тревожность и т.д., то есть состояние внутреннего напряжения и противоборства внутриличностных структур.

1. *Манеры поведения.* Различия в манерах поведения могут также стать причиной конфликта, так как уменьшают степень взаимопонимания между людьми и затрудняют их сотрудничество. Люди вступают в общение, имея разные уровни культуры, привычки, правила поведения. Эти различия могут быть обусловлены как чертами характера, так и образованием, ценностными ориентациями, жизненным опытом, то есть факторами, связанными с процессом социализации личности. Но встречаются люди просто трудные в общении, поведение которых неудобно для окружающих и которые являются повышенными источниками возникновения конфликтов. Как вести себя с трудными людьми различных типов? Ключевой момент состоит в том, чтобы сохранять гибкость, применять к конкретному человеку индивидуальный подход, учитывая его скрытые нужды и интересы, а также свои собственные приоритеты в сложившейся ситуации.

2. *Этические ценности.* Различия в этических ценностях людей могут стать причиной конфликта, когда нравственные нормы поведения одних вступают в противоречие с нормами других. Наиболее актуально эта проблема проявляется сегодня в сфере бизнеса и в деловых отношениях. Основное противоречие между этическими нормами людей бизнеса обусловлено их отношением к фундаментальной этической проблеме: следует ли соблюдать этические нормы в бизнесе или нет.

9.3. Управление конфликтом

Управлять конфликтом в организации – то значит устранять причину, способствующую его появлению, и приводить поведение участников конфликта к этическим нормам и правилам, принятым в трудовом коллективе. Существуют несколько способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: *структурные методы* и *межличностные стили*.⁶⁶ Группа структурных методов в большей степени предполагает использование формальных организационных способов воздействия на участников конфликта, межличностная – выбор определенного стиля поведения оппонентов при разрешении или предотвращении конфликта.

Структурные методы разрешения конфликтов:

1. *Разъяснение требований к работе*, т.е., разъяснение того, какие результаты ожидаются от работника или от группы. Здесь упоминаются: уровень результатов, источники информации, система полномочий и ответственности; определяются политика, процедуры и правила.

2. *Использование координационных и интеграционных механизмов*. Этот метод основывается на правильном использовании формальной структуры организации, в частности, иерархии и принципа единства распорядительства.

3. *Установление общеорганизационных комплексных целей*. Эффективное достижение комплексных целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, поэтому установление таких целей, которые являются общими для всех работников, может служить методом предотвращения конфликта. Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует формулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности.

4. *Использование системы вознаграждений*. Система вознаграждений должна осуществлять поощрения тех работников, которые способствуют осуществлению общеорганизационных целей, и наоборот, она не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп, добивающихся решения узких проблем за счет других подразделений.

Межличностные стили разрешения конфликтов:

1. *Уклонение*. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта и не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий.

2. *Сглаживание*. Этот стиль характеризуется поведением, направленным на достижение временной гармонии, но проблема, лежащая в основе конфликта, не решается.

3. *Принуждение*. В рамках этого стиля превалируют попытки руководителя заставить подчиненных принять свою точку зрения любой ценой. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу подчиненных и может вызывать возмущение персонала.

4. *Компромисс*. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, может помешать правильному диагнозу проблемы. В результате, принятые решения могут быть не оптимальными.

5. *Решение проблемы*. Данный стиль означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

Успех разрешения конфликта во многом зависит от точности описания его структуры (объекта, предмета и т.п.) и последовательной реализации следующих этапов в процессе управления им:

- выявление действительных участников конфликтного взаимодействия;
- изучение их мотивов, целей, особенностей характера, профессиональной компетентности;
- определение остроты отношений участников в предконфликтной фазе;
- выявление главных различий интересов и ценностей, которые привели к этому конфликту;
- выяснение мнений участников о приемлемых, на их взгляд, способах пре-одоления конфликта;
- выяснение того, имеются ли другие заинтересованные лица, не участвующих пока в конфликтном взаимодействии;
- определение всех возможных в данном конфликте путей его преодоления. Обычно в практике работы организаций, руководителей и отдельных людей в условиях конфликта выделяют такие типичные ошибки:
 1. Запоздывание в принятии мер по собственно урегулированию и дальнейшему преодолению конфликтов;
 2. Попытка «разрешить» конфликт без выяснения его истинных причин;
 3. Применение только силы, карательных мер по «урегулированию» или, наоборот, только дипломатических переговоров;
 4. Шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации;
 5. Попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными социальными последствиями (не только для общества в целом, но рано или поздно – для самого инициатора интриги).

10. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТА

10.1. Подготовка реферата

Примерная тематика рефератов:

1. Особенности службы управления ИТ-персоналом.
2. Анализ содержания труда, рационализация рабочих мест ИТ-персоналом.
3. Планирование потребности в ИТ-персонале.
4. Нормирование и организация труда ИТ-персонала.
5. Мотивация ИТ-персонала организации.
6. Отбор, подбор и найм ИТ-персонала организации.
7. Адаптация ИТ-персонала организации.
8. Формы и методы обучения ИТ-персонала организации.
9. Оценка потребности организации в ИТ-персонале.
10. Оценка и аттестация ИТ-персонала.
11. Управление карьерой ИТ-персонала организации.
12. Система оплаты труда ИТ-персонала.
13. Оценка эффективности управления ИТ-персоналом организации.
14. Структура профессиограммы ИТ-персонала.
15. Командообразование и основные признаки команды.

16. Понятие власти, руководства и лидерства.
17. Теории лидерства.
18. Типология лидеров в организации.
19. Лидерство в команде ИТ-работников.
20. Типология формирования команды.

Требования к структуре и оформлению реферата.

I. Структура реферата:

Титульный лист

Содержание

Введение

1.

2.

3.

Заключение (вывод о достижении поставленной цели и задач)

Список литературы

II. Оформление реферата.

Оформление титульного листа и списка литературы представлено в приложениях 1 и 2. Список литературы должен быть составлен в соответствии с ГОСТ 7.0.100-2018 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления» и содержать не менее 10 источников.

Оформление титульного листа и списка литературы представлено в приложениях 1,2.

Общие требования к оформлению текстовой части работы.

Объем работы должен составлять 15 – 20 стр.

Текст работы должен отвечать следующим требованиям (таблица 3)

Таблица 3

Оформление работы

Стиль основного текста	
Шрифт	14, Times New Roman
Межстрочный интервал	Полуторный
Отступ красной строки (абзац)	1,25 по линейке MS Word
Отступы до и после абзаца	0
Выравнивание	По ширине
Стиль заголовков (глав и параграфов)	
Шрифт	14, полужирный Times New Roman
Межстрочный интервал	одинарный
Отступ красной строки	0
Отступы до и после абзаца	12 пунктов

Названия глав печатаются по центру прописными буквами без абзацного отступа, без точки в конце, не подчеркивая, без переносов, полужирным шрифтом.

Названия параграфов печатаются по центру строчными буквами, начиная с прописной (заглавной) буквы без абзацного отступа, без точки в конце, не подчеркивая, без переносов, полужирным шрифтом.

Такие, заголовки как «Содержание», «Введение», «Заключение», «Список литературы», следует располагать в середине строки и печатать прописными буквами, полужирным шрифтом.

Примечания приводят, если необходимы пояснения или справочные данные к содержанию текста, таблиц. Примечания не должны содержать требований. Примечания следует помещать непосредственно после текстового материала или в таблице, к которым относятся эти примечания, и печатать с прописной буквы с абзаца.

Изложение текста работы.

Текст документа должен быть кратким, чётким и не допускать различных толкований. При изложении текстового материала следует применять словосочетания «в реферате рассмотрено», «сформулировано», «предложено», «рекомендовано», «уточнено», но не «я предлагаю», «я разработал» и т.д.

При изложении обязательных требований в тексте следует применять слова «должен», «необходимо», «требуется», «разрешается» и т.п.

Текст должен быть отражать собственное мнение автора по тематике реферата и иметь процент оригинальности не менее 51%.

Написание введения к работе.

Введение к работе должно содержать такие абзацы, как «Актуальность работы», «Цель работы», «Задачи работы», «Методы исследования», «Информационная база работы». Объем введения 1-2 страницы.

В абзаце «Актуальность работы» студент кратко описывает необходимость рассмотрения вопросов по тематике реферата и востребованность данной темы для исследования.

В абзаце «Цель работы» необходимо сформулировать общую цель исследования.

Например. **Целью работы** является исследование организации переговорного процесса в неблагоприятных ситуациях.

В абзаце «**Задачи работы**» необходимо разбить представленную выше цель на более мелкие шаги – задачи. Обозначенные студентом задачи в работе решаются поэтапно и представляются в виде параграфов.

Например. Реализация поставленной цели потребовала решения следующих **задач**:

1. Раскрыть содержание переговорного процесса.
2. Рассмотреть виды и этапы переговоров.

3. Дать характеристику неблагоприятных ситуаций.
4. Проанализировать и представить варианты ведения переговоров в неблагоприятных ситуациях.

В абзаце «**Методы исследования**» необходимо перечислить методы, которые использовались при анализе теории (статей, книг, учебников) и при написании самой работы.

Все методы исследования можно разделить на 2 большие группы: теоретические и практические. В работе над рефератом используют теоретические методы исследования, которые предполагают обработку уже имеющегося материала посредством логики. К таким методам относятся: анализ, синтез, аналогия, обобщение, классификация, формализация, абстрагирование, прогнозирование, выдвижение гипотезы и др.

В абзаце «Теоретическая база работы» необходимо указать наименования источников, откуда бралась различная информация, при написании реферата.

Например. В работе над рефератом использовались труды И.Б. Гриншпуни, Дж. Лейтц, Р. Ф. Марино, Я.Л. Морено и др., материалы журналов и интернет-ресурсов «Психологическая наука и образование», «Psychologies», «PsyJournals.ru».

Таблицы.

Таблицы должны быть оформлены в соответствии с примером.

Пример: Сравнительная характеристика вербальных и невербальных коммуникаций представлена в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Сравнительная характеристика вербальных и невербальных коммуникаций

<i>Вербальная коммуникация</i>	<i>Невербальная коммуникация</i>
Передаваемое сообщение сохраняется в форме пересказа и может быть передано без присутствия первичного оратора	Обмен информацией происходит строго в момент непосредственного взаимодействия людей
Составляющие (слова, предложения) строго определены и подчиняются конкретным правилам	Невербальные сообщения трудно разделить на составляющие и подчинить определенной закономерности

Иллюстрации.

Рисунки (все схемы и диаграммы в реферате называются рисунками), расположенные по тексту, нумеруют арабскими цифрами сквозной нумерацией или в пределах каждой главы. Если рисунок один, он также нумеруется.

На все рисунки должны быть приведены ссылки в тексте.

Пример: Последовательность этапов планирования организационной культуры представлена на рис. 5.1.

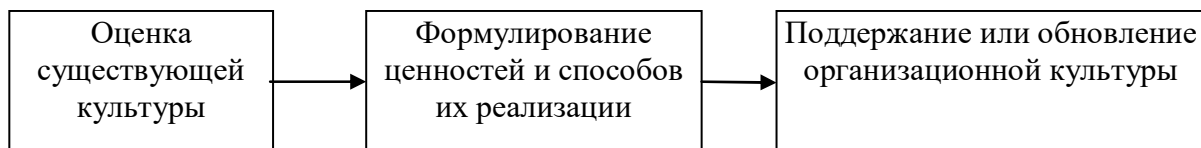


Рис. 5.1. Процесс планирования организационной культуры

Библиографические ссылки.

По месту расположения в работе различают :

- Внутритекстовые, помещенные в тексте работы;
- Подстрочные, вынесенные из текста вниз страницы (в сноску);
- Затекстовые, вынесенные за текст работы.

Рекомендуется выбирать один вид библиографических ссылок. Если студент в работе ссылается на конкретный абзац из учебника или определенный термин, то в ссылке необходимо указать страницу, где этот абзац представлен.

Пример затекстовой библиографической ссылки на закон.

В тексте работы:

С 1 марта 2008 года вступил в силу Федеральный закон РФ «О государственном кадастре недвижимости» [3], который регулирует...

В библиографическом списке:

3. Российская Федерация. Законы. О государственном кадастре недвижимости : федер. закон Рос. Федерации от 24.07.2007 № 221-ФЗ : [ред. от 29.07.2017]. – Режим доступа : КонсультантПлюс. Законодательство. Версия Проф.

Пример затекстовой библиографической ссылки, если в работе используется взятый из учебника термин, определение или фраза.

В тексте работы:

Слой (пространственных данных) – это подмножество пространственных объектов предметной области, обладающих тематической общностью и единой системой координат [14, с. 97].

10.2. Тесты для самостоятельной подготовки

1. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:
 - 1) найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала
 - 2) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

- 3) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
- 4) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда.

2. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия:

- 1) административные;
- 2) экономические;

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

- 1) административные;
- 2) экономические;
- 3) социально-психологические.

4. Что такое адаптация персонала?

- 1) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;
- 2) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;
- 3) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;
- 4) участие персонала в аттестации.

5. К какому виду адаптации относится процесс привыкания работника к коллективу?

- 1) к социально-психологической адаптации;
- 2) к организационной адаптации;
- 3) к психофизиологической адаптации;
- 4) к профессиональной адаптации.

6. Форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника, носит название:

- 1) аттестация
- 2) комиссия
- 3) интервьюирование

7. Принцип управления персоналом, который требует учета всех факторов, воздействующих на систему управления (внешних и внутренних, состояние объекта управления и т.д.), и охвата всех подсистем работы с персоналом, называется:

- 1) гибкость

2) комплексность

3) научность

8. Научно обоснованная величина расхода тех или иных экономических ресурсов в конкретных производственно-технологических условиях – это:

1) норматив

2) регламент

3) норма

9. Акт организационно-методического инструктирования, который устанавливает права и функциональные обязанности управленческого персонала – это:

1) должностные инструкции

2) методические указания

3) методические инструкции

4) рабочие инструкции

10. Письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание – это:

1) приказ

2) распоряжение

3) рабочая инструкция

11. Совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку – это:

1) структура персонала

2) система персонала

3) штаты

12. Структура персонала, которая отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятых по видам деятельности, а также категорий и групп должностей называется:

1) аналитическая структура

2) статистическая структура

13. Состав и соподчиненность взаимосвязанных должностных лиц в соответствии со схемой оргструктуры и штатным расписанием организации называется:

1) функциональная структура персонала

2) организационная структура персонала

3) профессиональная структура персонала

14. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

1) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

- 2) проведение «Хотторнского эксперимента», показавшего, что поведение человека в организации и результаты его труда полностью зависят от социальных условий, в которых этот человек находится в организации, и от отношений, сложившихся между рабочими и между рабочими и менеджерами;
- 3) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

15. К признакам персонала относят:

- 1) наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены;
- 2) обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т.п.);
- 3) целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации;
- 4) все перечисленные.

16. Структура персонала, в которой представлено соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области, называется:

- 1) статистическая;
- 2) профессионально-квалификационная;
- 3) функциональная.

17. Принцип управления персоналом, который предполагает разработку мероприятий по формированию системы управления персоналом на основе достижений науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства, называется:

- 1) научность;
- 2) гибкость;
- 3) плановость;
- 4) комплексность;
- 5) оперативность.

18. Управление персоналом – это:

- 1) непрерывный процесс воздействия на персонал предприятия, организацию координации деятельности коллектива в процессе производства с целью достижения наилучших результатов при осуществлении минимальных затрат;
- 2) целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений по формированию разработке концепции и стратегии кадровой политики;

3) особый вид управленческой деятельности, обеспечивающий формирование социальной политики предприятия, социального партнерства, доверия между наемными работниками и работодателями.

4) все ответы верны.

19. Найм при котором работодатель еще до найма определяет, что ему важнее в новом работнике: чтобы он составил некое разнообразие в уже функционирующей команде или просто хорошо вписался в нее, не нарушая старых, традиционных направлений, называется:

1) найм по принципу «соответствия» или «новая кровь»

2) найм для текущей работы или долгосрочной карьеры

3) найм подготовленных или найм подготавливаемых

20. Метод установления требований профессии к работнику, его возможностям и способностям – это:

1) профессиографический анализ

2) психологический анализ

3) должностная инструкция

4) психограмма

21. Найм на работу – это:

1) действия, направленные на привлечение кандидатов, обладающими необходимыми качествами

2) оформление документов при приеме на работу

3) оценка качеств кандидатов на работу

22. Что такое горизонтальная карьера?

1) подъем на более высокую ступень иерархии в организации

2) продвижение в одной организации

3) перемещение в другую функциональную область на одном уровне иерархии

23. Процесс активного приспособления человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды – это:

1) адаптация

2) сотрудничество

3) кооперация

24. К цели адаптации персонала не относится:

1) снижение издержек

2) сокращение текучки кадров

3) экономия времени непосредственного руководителя

4) уменьшение уровня стресса у нового работника

5) повышение уровня удовлетворенности работой у сотрудника

б) все относятся

25. Стадия адаптации которая длится от месяца до года. Ее продолжительность зависит от сложности работы, предполагаемого уровня ответственности, той помощи, которую оказывают сотруднику коллеги, подчиненные, руководство и кадровая служба:

- 1) ассимиляция
- 2) знакомство
- 3) приспособление

10.3. Вопросы к зачету

1. Понятие и структура системы управления ИТ-персоналом
2. Внешняя и внутренняя среда системы управления ИТ-персоналом.
3. Найм персонала: сущность и содержание понятия.
4. Принципы и этапы найма ИТ-персонала.
5. Определение требований к кандидатам на вакансию.
6. Источники привлечения ИТ-кандидатов на вакансию.
7. Методы привлечения ИТ-кандидатов на вакансию.
8. Отбор кандидатов на вакансию.
9. Управление процессом высвобождения ИТ-персонала.
10. Понятие, цели, виды и этапы адаптации ИТ-персонала.
11. Методы адаптации персонала, условия и критерии ее эффективности.
12. Мотивация и факторы, определяющие трудовое поведение.
13. Содержательные теории мотивации.
14. Процессуальные теории мотивации.
15. Прямые экономические методы стимулирования труда ИТ-персонала.
16. Косвенные экономические методы стимулирования труда персонала.
17. Социально-психологические методы стимулирования труда персонала.
18. Понятие профессиональной карьеры, ее виды и этапы.
19. Управление кадровым резервом: понятие, источники и принципы формирования.
20. Специфика управления карьерой молодых специалистов.
21. Соотношение понятий лидерство, управление и руководство.
22. Теории лидерства.
23. Понятие и виды оценки эффективности управления ИТ-персоналом.
24. Критерии успешной команды. Работа с конфликтом в команде.
25. Типология этапов формирования команды.
26. Управление командными взаимоотношениями.
27. Понятие власти, руководства и лидерства и их соотношение.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ОБРАЗЕЦ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ» (ННГАСУ)**

ИНСТИТУТ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ БИЗНЕСА
Кафедра организации и экономики строительства

РЕФЕРАТ

по дисциплине: **Управление ИТ-персоналом**

по теме: (здесь пишете тему реферата)

Выполнил:
студент 1 курса, гр. М.ИИЗв 24

Фамилия И.О.

Проверил:
профессор, к.э.н.

Богачева Т.В.

Н. Новгород
2024

ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ СПИСКА ЛИТЕРАТУРЫ

I. Оформление книг, учебников, монографий.

1. Бобков, А. Е. Интерактивная визуализация 3D-данных на виртуальном глобусе в стереоскопических системах : специальность 05.01.01 : автореферат диссертации кандидата технических наук / Бобков Александр Евгеньевич ; научный руководитель В. О. Афанасьев ; Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет. – Нижний Новгород, 2013. – 18 с.
2. Боголюбов, С. А. Земельное право : учебник для студентов вузов / С. А. Боголюбов ; под редакцией С. А. Боголюбова. – Издание 5-е, переработанное и дополненное. – Москва : Юрайт, 2014. – 377 с. – (Бакалавр. Базовый курс). – ISBN 978-5-9916-2770-2. – Текст : непосредственный.
3. Дьяков, Б. Н. Основы геодезии и топографии : учебное пособие для студентов вузов / Б. Н. Дьяков, В. Ф. Ковязин, А. Н. Соловьев ; под редакцией Б. Н. Дьякова. - Издание 2-е, исправленное. - Санкт-Петербург : Лань, 2016. - 272 с. : ил. - (Учебники для вузов. Специальная литература). - ISBN 978-5-8114-1193-1. – Текст : непосредственный.
4. Оценка недвижимости : учебное пособие для студентов вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова, В. Е. Есипов, С. К. Мирзажанов. - Москва : КНОРУС, 2010. - 752 с. - ISBN 978-5-406-00147-9. – Текст : непосредственный.
5. Пылаева, А. В. Модели и методы кадастровой оценки недвижимости : учебное пособие / А. В. Пылаева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет. - Нижний Новгород : ННГАСУ, 2015. - 176 с. : ил. - ISBN 978-5-528-00047-3. – Текст : непосредственный.

II. Оформление нормативных ресурсов.

6. Нижегородская область. Законы. О резервном фонде Нижегородской области : закон Нижегородской области № 17-З [принят Законодательным Собранием 29 февраля 2012 года : вступает в силу 5 марта 2012 года] // Правовая среда : приложение к газете «Нижегородские новости». – 2012. – 15 марта (№ 44).
7. Российская Федерация. Законы. О государственном кадастре недвижимости : Федеральный закон Российской Федерации № 221-ФЗ : [принят Государственной Думой 4 июля 2007 года : одобрен Советом Федерации 11 июля 2007 года] // Российская газета. – 2007. – № 165.

III. Оформление электронных ресурсов.

8. Ботоева, Е. В. Вопросы формирования кадастра объектов недвижимости / Е. В. Ботоева. – Текст : электронный // Кадастровый вестник. – 2009. – № 2. – С. 31–34. – URL: <http://www.rosinv.ru/> (дата обращения: 03.09.2019).
9. Васильева, Ю. В России вводится единый кадастр объектов недвижимости / Ю. Васильева. – URL:

http://art.thelib.ru/business/real/habitation/v_rossii_vvodit_sya_ediniy_kadastr_obektov_nedvizhimosti.html (дата обращения: 03.09.2019). – Текст : электронный.

10. Золотова, Е. В. Основы кадастра. Территориальные информационные системы : учебник для вузов / Е. В. Золотова. - Москва : Академический проект : Мир, 2015. - 416 с. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/36870.html>. - Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю. – Текст : электронный.

11. Павлов, Д. Г. Историческая песня XVII века в Нижегородском Поволжье. К вопросу о внутренней критике источника / Д. Г. Павлов. – Текст : электронный // Культура @ общество : Интернет-журнал / Моск. гос. ун-т культуры и искусства. – Москва, 2004. – URL: <http://www.e-culture.ru>. – Дата публикации: 23.08.2019.

Богачева Татьяна Валентиновна

УПРАВЛЕНИЕ ИТ-ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие

по подготовке к лекциям и практическим занятиям (включая рекомендации обучающимся по организации самостоятельной работы)

для обучающихся по дисциплине «Управление ИТ-персоналом», направления подготовки 09.04.03 Прикладная информатика, направленность (профиль) Искусственный интеллект в бизнес-аналитике, направленность (профиль) Прикладная информатика в аналитической экономике

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»
603950, Нижний Новгород, ул. Ильинская, 65.
<http://www.nngasu.ru>, srec@nngasu.ru