

ДИПЛОМАТИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ МИД РОССИИ

**Кафедра Государственного управления
и национальной безопасности**

Курс: «Управление персоналом государственной службы»

Специальность: «Менеджмент»

**Профессор кафедры Государственного управления и национальной
безопасности кандидат военных наук
доцент Миронов Сергей Иванович**

Тема лекции: АДАПТАЦИЯ, МОТИВАЦИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Целевая установка занятия

1. Раскрыть сущность и содержание понятий адаптации и мотивации поведения персонала государственной службы.
2. Сформировать у слушателей представления о видах обеспечения управления персоналом государственной службы.

ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. Адаптация и мотивация поведения персонала государственной службы.
2. Использование персонала государственной службы.

Литература :

1. Анненков В.И., Лаптев В.Б., Хархалуп С.С. Государственная служба: основы управления персоналом / Учебное пособие / Дипломатическая академия МИД РФ. М., 2002. 410 с.
2. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов.- Н.Новгород: НИМБ, 2003.- 303 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник, М. : ИНФРА-М, 2001
4. Красовский Н.С. Организационное поведение, М. , 2000
5. Пугачев В.П. Управление персоналом. Учебник, М., 1998
6. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций, М., 1997
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебное пособие. М.: Новое издание, 2005. – 336 с.
8. Казанцев А.К. Общий менеджмент. Учебное пособие. М., 1999
9. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. М.: ГАУ, 1996.
10. Максимцов М.М. и др. Менеджмент. Учебник. М., 1999.
11. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2003.- 285 с.
12. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Учебник. ЮНИТИ М. 2000.
13. Громкова Н.Т. Организационное поведение, М., 1999
14. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда, Уч. пособие, М, 1999

Первый учебный вопрос

- 1. Адаптация и мотивация поведения персонала государственной службы.**

Адаптация — процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации.

Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. **То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в**

начале работы.

Адаптация персонала в организации

6

Адаптация

это взаимное приспособление служащего и организации, основывающееся на постепенной вработываемости персонала в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях служебной деятельности.

Цель адаптации

усвоение сотрудником своей социальной роли в коллективе, а также увеличения степени соответствия норм и ценностей отдельного сотрудника нормам и ценностям коллектива.

Задачи адаптации

- уменьшение стартовых издержек;
- снижение озабоченности и неопределенности у вновь прибывшего персонала;
- сокращение текучести кадров;
- экономия времени руководителя и аппарата управления организации;
- развитие позитивного отношения к служебной деятельности, удовлетворенности трудом.

Профессиональная адаптация рассматривается как **процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда.** Однако адаптацию нельзя рассматривать только как **овладение специальностью.**

Она предусматривает также **приспособление новичка к социальным нормам поведения,** действующим в коллективе, установление таких **отношений сотрудничества работника и коллектива,** которые в наибольшей мере обеспечивают эффективней труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ

характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей должности и деятельности в ходе выполнения служебных обязанностей.

ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ

освоение всей совокупности условий нового места работы: требований служебной и технологической дисциплины, внешними факторами воздействия (шумом, освещенностью, вибрацией и т.п.).

ВИДЫ АДАПТАЦИЙ

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ

включение персонала в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентирами. В ходе такой адаптации персонал получает информацию о системе взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он соотносит со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентирами. При принятии служащим групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-то формальной или неформальной группой.

ОРГАНИЗАЦИОННО-АДМИНИСТРАТИВНАЯ АДАПТАЦИЯ

вновь прибывший персонал знакомится с особенностями организационного механизма управления, мерами и правилами безопасности, местом своего структурного подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у служащего должно сформироваться понимание собственной роли в общем процессе выполнения функциональных обязанностей.

ВИДЫ АДАПТАЦИЙ

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ

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

САНИТАРНО- ГИГИЕНИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ

персонал осваивается с правилами внутреннего распорядка рабочего дня, санитарно-гигиеническими нормами среды, ритмом работы, удобством рабочего места.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий:

- **качественный уровень работы по вводу в строй вновь поступившего на работу персонала;**
- **объективность деловой оценки персонала;**
- **совершенство организационного механизма управления процессом адаптации;**
- **престиж и привлекательность государственной службы вообще и в данной организации в частности;**
- **особенности организации труда, реализующие мотивационные установки персонала;**
- **гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;**
- **особенности социально-психологического климата, сложившегося в трудовом коллективе;**
- **личностные свойства адаптируемого служащего, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.**

Организация управления адаптацией персонала

**Структурное закрепление функций управления
адаптацией**

**Разработка технологии процесса управления
адаптацией**

**Информационное обеспечение процесса управления
адаптацией**

Организационные решения проблемы структурного закрепления функций управления адаптацией

- Выделение соответствующего подразделения кадрового органа по управлению адаптацией и соответствующего руководителя (начальника).
- Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по структурным подразделениям. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений.
- Развитие наставничества.
- Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, структуры управления адаптацией) со всеми службами системы управления организации.

Организационные решения по технологии процесса управления адаптацией

- организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым служащим;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым служащим с одновременным контролем и анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового служащего с трудовым коллективом;
- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (совещаний, собраний и т.п.);
- подготовка замены кадров при их ротации.

Информационное обеспечение процесса управления адаптацией

Заключается в сборе и оценке показателей уровня и длительности адаптации. Эти показатели условно делятся на **объективные** и **субъективные**.

К объективным показателям относятся показатели, которые характеризуют эффективность служебной деятельности, активность участия персонала в ее различных сферах.

Кроме того, показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов, например **профессиональному аспекту** (соответствие квалификационных навыков требованиям должности); **социально-психологическому** (степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе); **психофизиологическому** (степень утомляемости, уровень нервной перегрузки).

Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность служащего выполнением своих обязанностей в целом или отдельными ее проявлениями. Они подразделяются по принадлежности к одному из аспектов адаптации и определяют собственную оценку персоналом: **своего отношения к профессии и квалификации; отношений с коллективом, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации.**

- ✓ определение рационального режима служебной деятельности;
- ✓ оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурсности и соревновательности структурных подразделений;
- ✓ гласность результатов труда (как групповых, так и индивидуальных);
- ✓ использование методов групповой выработки решений, делегирование полномочий;
- ✓ проведение служебных совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;
- ✓ использование творческих методов выработки решений;
- ✓ обеспечение обратной связи с администрацией и сослуживцами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки.

7

Функция мотивации поведения персонала является одной из основных функций управления.

Мотивировать поведение означает уметь понимать и воспринимать внутренние потребности человека и побуждать людей к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению потребностей и достижению личных и коллективных целей.

Мотивация персонала предполагает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения им целей организации. В этом случае необходимые для организации действия персонала будут высокомотивированы, а результаты деятельности – высокими.

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей с помощью внутриличностных и внешних факторов.

1
8

Результативность труда обусловлена тремя главными и взаимосвязанными факторами – готовностью, возможностями подчиненного и условиями для результативной деятельности.

Готовность к добросовестному выполнению должностных обязанностей, в целом, и поставленной задачи, в частности, определяется тем, насколько подчиненный склонен их выполнять.

Возможности подчиненного по результативному выполнению его должностных обязанностей и поставленных задач определяются как потенциал или совокупность его физиологических, интеллектуальных и профессиональных способностей.

Условия определяются как совокупность внешних стимулирующих факторов, влияющих на результативность труда персонала и находящихся вне его прямого контроля. Их целесообразно разделить на две группы: условия макро и микро окружения.

Стимулы и стимулирование

В настоящее время **в качестве стимулов могут рассматриваться** материальные блага, действия других людей, предоставляющиеся возможности, надежды и др.

Стимул представляет собой **те или иные блага** (предметы, ценности и т.п.), способные удовлетворять потребность в осуществлении определенных действий.

Несмотря на **близость и соотносимость понятий мотива и стимула**, необходимо различать их, хотя в литературе они нередко употребляются как тождественные.

Мотив характеризует стремление человека получить определенные блага, **стимул** – сами эти блага.

Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий.

Второй учебный вопрос

2. Использование персонала государственной службы.

Под **использованием персонала организации** понимается комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации интеллектуального, творческого, физического и духовного потенциала служащих для достижения целей организации.

Использование персонала не должно противоречить действующему законодательству и унижать честь и достоинство служащего.

Система использования персонала в организации должна обеспечивать наибольшую отдачу госслужащих на своих рабочих местах.

Принципы использования персонала

Принцип соответствия – означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности – основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

Принцип сменяемости – заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение кадров), связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Сбалансированность числа должностей и численности работников достигается посредством **правильной расстановки работников**, а также через усиление внутриорганизационной мобильности, предполагающей трудовые перемещения, перераспределение, ротацию работников.

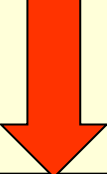
Расстановка кадров заключается в рациональном распределении состава кадров по структурным подразделениям организации.

Она должна осуществляться с учетом специфики работы, соответствия психофизиологических качеств человека содержанию выполняемой работы.

При этом **преследуются две цели:**

- формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений;
- перспективность расстановки кадров, способствующая их росту.

ВИДЫ ПЕРЕМЕЩЕНИЙ ПРИ РАССТАНОВКЕ КАДРОВ



**Внутриорганизационные
трудоые перемещения**



**Внутрипрофессиональные
(квалификационные)**



Межпрофессиональные



Междолжностные



Ротация кадров

На каждую должность необходимо подбирать 2-3 кандидата, используя при этом конкурсный подход при выдвижении кандидата на вышестоящую должность.

Необходимо также принимать меры для расширения кадрового поля, для поиска наиболее достойных кандидатов.

Шире использовать метод ротации кадров, занимающих равнозначные должности.

Выделить в особую категорию наиболее способных, одаренных госслужащих, вести с ними целенаправленную работу, начиная с первичных должностей, по подготовке из них руководителей различных организаций ГС. Для исключения формального подхода кандидатских списков проводить постоянную их коррекцию, добавлять или исключать кандидатов, исходя из состояния дел на порученном участке работы.

Анализировать служебный рост управленческого персонала, обратив особое внимание на служебную перспективу госслужащих, занимающих, так называемые «тупиковые» должности.

Формирование кадрового резерва является неотъемлемой частью механизма реализации кадровой политики органов управления.

Эффективность работы с кадровым резервом будет определяться выполнением основных принципов и требований к подбору кандидатов в состав кадрового резерва.

Особое значение при формировании кадрового резерва имеет подготовка кадров управления.

Под кадрами управления понимается – совокупность служащих, профессиональная деятельность которых связана с реализацией управленческого труда и функций управления.

По роли руководителей в процессе управления различают **руководителей линейных и функциональных**. Не все штатные работники аппарата управления относятся к кадрам управления.

Основной признак для выделения кадров управления – **личное фактическое участие в выработке управленческого решения**.

Существуют различные классификации кадров управления:

- по должностному признаку;
- по уровням (ступеням) в иерархии управления;
- по специальному образованию;
- по отраслям общественного производства и т.д.

Однако **базовой классификацией является классификация работников в процессе принятия и реализации решений.**

По этому признаку кадры управления подразделяются на три большие группы:

- руководителей;
- специалистов;
- вспомогательный персонал.

Все руководители **по уровню, занимаемому в системе управления организациями, разделяются на три группы:**

- руководителей низового звена;
- руководителей среднего звена;
- руководителей высшего звена.

Предварительная (первичная) подготовка включает в себя подготовку в вузах и подготовку на первичных должностях. В свою очередь подготовка на первичных должностях предусматривает **становление служащего и совершенствование его профессиональных знаний и навыков** в процессе служебной деятельности, в результате которой определяются наиболее подготовленные служащие, с которыми руководители, кадровые органы организуют **перспективную подготовку**.

Перспективная подготовка включает обучение в ВУЗах в системе высшего профессионального образования (ДА МИД России) или подготовку на соответствующих должностях.

Непосредственная подготовка предусматривает обучение кандидатов на ФПК.

**Сущность понятий «служебно-
профессиональное продвижение» и «карьера»**

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

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

Карьера

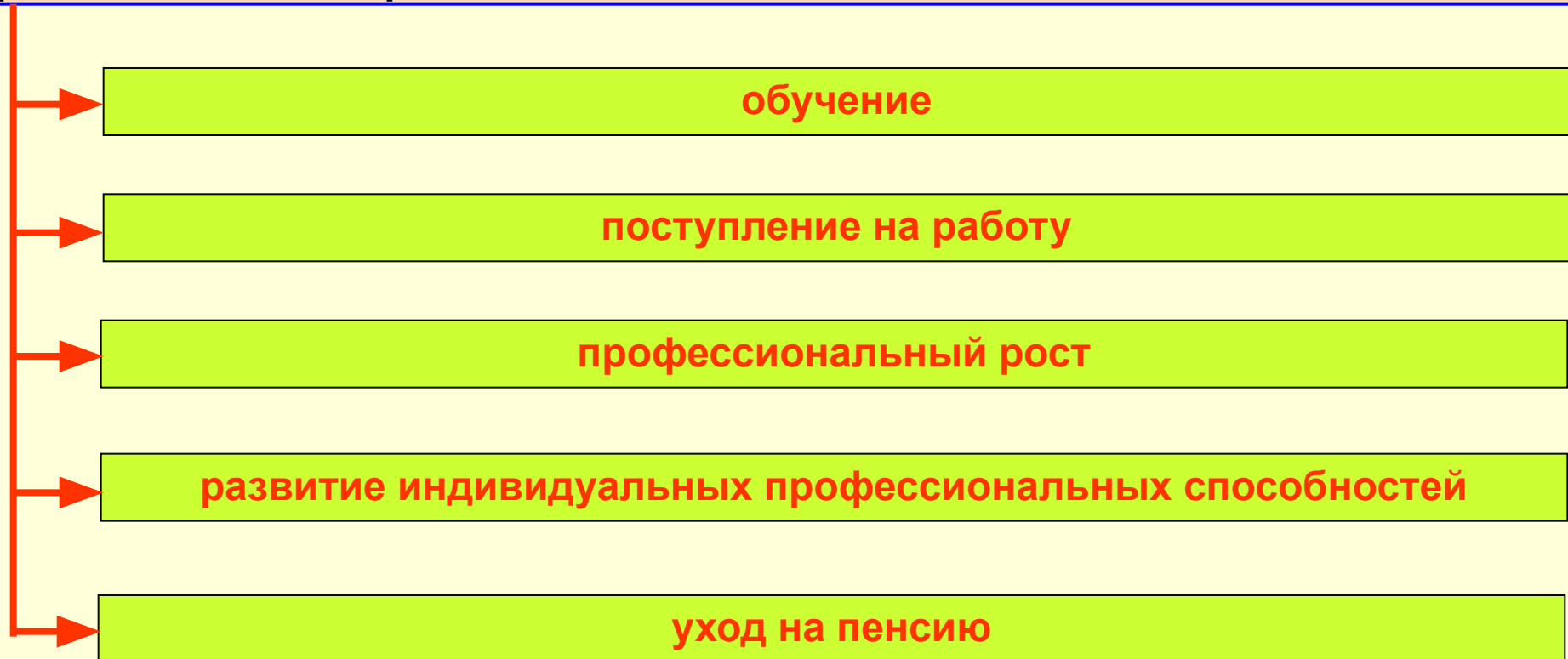
3
2

Карьера – это набор должностей, занимаемых человеком в течение жизни. Это **целевая карьера**.

С другой стороны, карьера включает изменения ценностей и мотивов человека, которые происходят с ним в течение жизни. Это **субъективная карьера**.

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития:



Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Профессиональная карьера выполняет следующие функции:

- структурирует трудовой и жизненный опыт работника, благодаря чему трудовая биография приобретает вид развития, упорядоченного ступенями карьеры;
- обеспечивает человеку материальное благополучие;
- удовлетворяет потребности в самореализации, уважении, самоуважении, в успехе и власти;
- показывает конкурентоспособность человека на рынке труда.

Целями профессиональной карьеры являются получить работу или должность, которые:

- соответствуют самооценке и доставляют моральное удовлетворение;
- активизируют потенциал работника и развивают его;
- носят творческий характер;
- позволяют достичь определенной степени независимости;
- хорошо оплачиваемые или позволяющие одновременно получать большие побочные доходы;
- позволяют продолжать активное обучение.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Она может быть реализована в трех основных направлениях:

вертикальное – подъем на более высокую ступень структурной иерархии

горизонтальное – перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей 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. Горизонтальная карьера обеспечивается, прежде всего, наличием на каждом профессиональном уровне **градаций заработной платы**

центростремительное – движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение работником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

1. Скорость продвижения по уровням иерархии управления. При рассмотрении этого показателя проблемой является определение оптимальной скорости продвижения по должностной лестнице и временного предела полной реализации управленческого потенциала работника в занимаемой должности.

Если работник не видит перспективы роста, то после **пяти-семи лет** работы у него начинается спад трудовой активности, снижение трудового потенциала, потеря чувства здорового карьеризма. Именно период **5-7 лет** может служить основой планирования должностного продвижения.

2. Перспективная ориентация. Работник может выбрать различные варианты должностного продвижения:

- а) поступательное движение по иерархической лестнице в широком диапазоне должностей;
- б) занятие определенной должности;
- в) сохранение занимаемой должности.

3. Личностный смысл должностного продвижения. Целями должностного продвижения могут быть:

- а) моральное удовлетворение;
- б) независимость в принятии решений;
- в) высокая зарплата;
- г) развитие потенциала;
- д) возможность самостоятельно планировать рабочее время и др.

4. Последовательность занимаемых должностей. Данный показатель характеризует возможность пропуска нескольких ступеней в должностной иерархии.

Типы карьеры

3
8

Авантюрная карьера

Предполагает очень **высокую скорость** должностного продвижения с пропуском **значительного числа промежуточных ступеней**, при этом возможно резкое изменение сферы деятельности.

Выделяются два типа авантюрных карьер – **случайные** и **совместные**.

Случайные базируются на удачном стечении обстоятельств (человек оказался в нужном месте в нужное время).

Совместная карьера базируется на продвижении с более сильным лидером или обеспечении быстрого продвижения за счет протекционизма.

Традиционная (линейная) карьера

Постепенное продвижение вверх, иногда с пропуском одной ступени, иногда с непродолжительным понижением в должности.

Традиционная карьера позволяет руководителю овладеть необходимыми знаниями, умениями и навыками, накопить достаточный опыт взаимодействия с персоналом и воздействия на него.

Типы карьеры

Последовательно-кризисный тип карьеры

Характерен для **периодов с нестабильной, кризисной экономикой**. Невозможность адаптации к негативным переменам снижает должностной уровень («по ступенькам вниз»), ориентирует на борьбу за сохранение занимаемой позиции.

Прагматичный (структурный) тип карьеры

Характерен для руководителей, предпочитающих изменение сферы деятельности в организации в зависимости от социально-экономических, технологических, технических и маркетинговых изменений. Перемещения осуществляются в рамках одного иерархического уровня.

Типы карьеры

Сохраняющий тип карьеры

Характерен для **руководителей, чья карьера завершена**. Перемещение вниз – маловероятно, а движение вверх – невозможно. Основная задача руководителя – удержать занимаемую позицию, возможно, даже вопреки интересам организации.

Преобразующий тип карьеры

Связывают с «завоеванием мира». Для этого типа карьеры, сходного с авантурным, характерна высокая скорость должностного продвижения, которая может быть как постепенной, так и скачкообразной, но в ее основе лежит выдающаяся идея.

Эволюционный тип карьеры

Должностное продвижение осуществляется вместе с ростом организации. Руководители ориентированы на дальнейшее продвижение, совмещение общественных и личных интересов.

Управление карьерой – это процесс целенаправленного воздействия на формирование должностного или профессионального роста работников в соответствии с внутренними потребностями организации, а также потенциалом и ожиданиями самого работника.

Управление карьерой означает:

- потенциально более высокую степень удовлетворенности работой в организации, предоставляющей ему возможности для профессионального роста и повышения уровня жизни;
- более четкое видение профессиональных личных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Преимущества от процесса управления карьерой для организаций

4
2

- **наличие мотивированных и лояльных работников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;**
- **возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов;**
- **наличие группы заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных работников для продвижения на ключевые должности.**

