

2019г.

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

учебное пособие

Базавлуцкая Л. М.
*Южно-уральский государственный гуманитарно-
педагогический университет*

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Л.М. Базавлуцкая

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

учебное пособие

Челябинск

2019

УДК 005.95(075.8)

Б 17

Базавлуцкая Л.М. Теория управления персоналом: учебное пособие для студ. высших учебных заведений // Л.М. Базавлуцкая - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. – 100с.

ISBN 978-5-93162-207-1

В учебном пособии с научной позиции раскрыты основные проблемы управления персоналом в организациях и учреждениях социальной сферы. В сжатой и доступной форме изложены принципы, методы и стили управления персоналом организаций, основы мотивации поведения персонала и стимулирование трудовой деятельности, а так же, раскрыты основные виды и причины трудовых конфликтов и порядок их рассмотрения.

Данная дисциплина поможет понять сущность природы управленческих процессов, основы организационной структуры, функциональных обязанностей и стиля работы управленческих кадров, основные понятия о планировании и прогнозировании в организационной сфере, как правильно выстраивать отношения с сотрудниками и клиентами, маркетинг, а также разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации.

Учебное пособие может быть полезно для студентов и педагогов образовательных организаций, а так же специалистов по управлению персоналом, организации производства и менеджменту.

ISBN 978-5-93162-207-1

Рецензенты

Гнатышина Е.А., доктор педагогических наук, профессор, директор Профессионально-педагогического института Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета.

© Л.М. Базавлуцкая, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ | 6 |
| 1.1. Труд как объект деятельности персонала | 9 |
| 1.2. Психологический аспект управления персоналом | 11 |
| 1.3. Построения системы управления персоналом | 17 |
| 1.4. Методы и стили управления персоналом | 24 |
| Вопросы для повторения | 28 |
| Практическое задание | |
| ГЛАВА 2 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА | |
| 2.1. Профориентация персонала | 32 |
| 2.2. Обучение персонала | 34 |
| 2.3. Использование и развитие персонала | 41 |
| Вопросы для повторения | 44 |
| Практические задания | |
| ГЛАВА 3. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА | |
| 3.1. Характеристика потребностей человека | 48 |
| 3.2. Мотивация и стимулирование профессиональной деятельности | 54 |
| 3.3. Карьера и ее развитие | 60 |
| Вопросы для повторения | 66 |
| Практическое задание | |
| ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАТОРСКАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ | 70 |
| Вопросы для повторения | 80 |
| ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ | 81 |
| ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ | 84 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 90 |

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом – это сердце менеджмента. Найти капиталы для основания собственного дела непросто, но еще сложнее найти способных руководителей и квалифицированных работников. Сегодня, в распоряжении менеджера результаты десятков, если не сотен тысяч, эмпирических исследований и экспериментов, связанных с мотивацией и поведением людей в организации. Современный менеджер — это философ, инженер, врач и артист в одном лице. Он также ученый и, что весьма важно, глубоко религиозный и обязательно нравственный человек.

Данная дисциплина является одной из профилирующих дисциплин в профессиональной подготовке бакалавра, выбравшего направлением своей деятельности область, связанную с производством практически любого вида продукта. Эффективное функционирование любого производственного объекта связано с определением и реализацией стратегии его функционирования для обеспечения текущего стабильного состояния этого объекта. Изучаемая дисциплина тесно связана с такими областями знаний, как экономика организации, маркетинг персонала, экономическая теория.

Компетенции, сформированные у студентов при изучении дисциплины, должны являться основой при дальнейшем изучении цикла следующих дисциплин: «Персональный менеджмент», «Сравнительный менеджмент», «Управление карьерой». Студентам необходимы навыки написания конспектов лекций, работы с литературными источниками, составления мультимедийных презентаций.

Основной целью изучения данной дисциплины является, получение студентами основ теоретических знаний и практических навыков по формированию и реализации кадровой политики организации, а также формирование знаний и практических навыков по сбору, хранению,

обработке, анализу и оценке информации, необходимой для управления деятельностью организации с соблюдением действующего законодательства и нормативных документов

Задачи дисциплины состоят в обучении студентов и освоении ими знаний по управлению персоналом, а именно, задачами обучения являются:

- изучение персонала как объекта управления;
- исследование принципов и методов управления персоналом;
- рассмотрение сущности мотивации поведения персонала;
- формирование знаний о видах и причинах конфликтов в трудовом коллективе;
- анализ и оценка эффективности управления персоналом.

Изучение данного курса позволит студентам создать базу для дальнейшего научного исследования и теоретического обоснования важнейших проблем менеджмента, а также применять на практике полученные знания для решения конкретных задач управления.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сначала было слово

В человеческом обществе для передачи и приема информации широко употребляется *слово*, как наиболее универсальная форма, отражающая суть понятия. Мы мыслим понятиями. Через слово (определенное сочетание звуков) мы воспринимаем суть понятия. Термин «управление» насчитывает более трехсот высоконаучных определений

«Отцы» кибернетики, современной науки об управлении, - Норберт Винер, Росс Эшби, В.М.Глушков и др. – определили, что **суть управления** в социальной среде, в том числе и на производственном предприятии, в технике и живом организме, - **целенаправленная переработка информации**. Это главное откровение, принесенное в мир наукой кибернетикой в середине XX столетия.

Управление – это процесс переработки информации с целью подготовки, принятия и реализации решений, обеспечивающих повышение эффективности работы организации, улучшение качества продукции.

Персона (лат. *persona*) – 1) особа, личность; 2) важная особа. Таким образом, коренное значение слова подсказывает пути эффективного управления персоналом: принимать каждого сотрудника, как важную особу, личность.

Персонал (лат. *personalis* - личный) - личный состав учреждения, предприятия; служащие, принадлежащие к одной профессиональной категории.

Управление персоналом – деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает решение концептуальных, стратегических, тактических и оперативных задач,

связанных с установлением кадровой политики и целей, с достижением этих целей.

Таким образом, *управление* – это та внутренняя движущая сила организации, которая обеспечивает ее продуктивную жизнедеятельность, и реализуется через такие функции, как планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Особое внимание сейчас уделяют мотивационной сфере деятельности.

Организация жива людьми. В них и сила, и ее слабость. Означает строение, соединение, а также хорошее, планомерное, продуманное устройство чего-либо. Поэтому термин «организация» принято рассматривать в трех различных смыслах: как объект (явление); как процесс управления; как воздействие или действие (налаживание чего-либо).

Триединство понятия «организация» показано условно на рисунке 1.

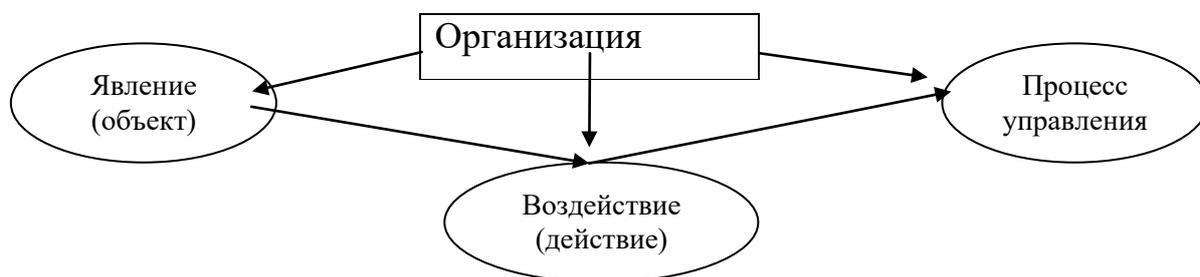


Рис. 1. Триединство термина «организация»

Охарактеризуем кратко все три понятия.

Организация как объект — это искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции. (предприятия, фирмы, банки, учреждения, добровольные союзы, созданные, например, по профессиональному признаку.)

Организация как процесс — это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее

существования. (распределение функций между членами коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, контроль за исполнением приказов и распоряжений вышестоящих должностных лиц и т.д.). В этом смысле организация представляет собой не что иное, как процесс управления деятельностью людей, т.е. «организовывание».

Организация как воздействие — это упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта. Применительно к материальному объекту это может быть, например, организация системы водоснабжения.

Планирование – деятельность, связанная с разработкой плана.

План – совокупность широких краткосрочных намерений, задуманных с целью восстановить или расширить область деятельности или воспрепятствовать тому, что мешает расширению.

Контроль – деятельность, связанная с проверкой соответствия результатов деятельности сотрудников, намеченным целям.

Мотивация – вид управленческой деятельности, способствующий повышению уровня заинтересованности работников в достижении поставленных целей предприятия.

Координация – вид управленческой деятельности, обеспечивающий согласованность всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними (документальные материалы, обсуждение, интервьюирование, технические средства).

Основные направления деятельности, связанные с управлением персоналом:

- формирование системы управления персоналом;
- планирование кадровой работы;
- проведение маркетинга персонала;
- определение потребности организации в персонале;
- определение кадрового потенциала организации;

- обеспечение системы управления персоналом: информационное, техническое, правовое, нормативно-методическое и делопроизводственное;
- оценка деятельности подразделений организации;
- оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

1.1. Труд как объект деятельности персонала

Основу производства материальных благ, роста личного и национального богатства, развития человеческого капитала составляет трудовая деятельность людей. С широких научных позиций под трудом понимается любая экономическая работа человека, будь то физическая или умственная.

В экономическом значении **процесс труда — это целесообразная деятельность человека, направленная на преобразование природных ресурсов в готовую продукцию или услуги и удовлетворение потребностей людей.** Процесс труда с **экономических позиций** можно представить как способ взаимодействия рабочей силы с предметами труда и средствами производства, обеспечивающий полную занятость имеющихся трудовых и материальных ресурсов, соответствующий объем производства продукции, выполнения работ или услуг, и также справедливое распределение материальных благ.

С **физиологической стороны** любой труд представляет собой процесс потребления или расходования рабочей силы, жизненной энергии человека для преобразования предметов труда с помощью средств производства в требуемые товары и материальные ценности. Труд должен быть продуктивным с точки зрения его затрат и результатов. Это касается как работодателя, так и всякого работника, исполнителя — каждый из них должен получать свою долю благ в соответствии с

величиной физических и умственных затрат и общих результатов труда.

С *организационной стороны* процесс труда требует соединения и координации всех производственных факторов, установления оптимальных пропорций между основными элементами и ресурсами и объединения их в единую систему, именуемую организацией труда и производства. Организация труда должна быть эффективной и гибкой, ориентирующей производителей на запросы потребителей.

С *управленческих позиций* процесс труда должен обеспечивать получение запланированных целей или необходимых производственных результатов в условиях нормального функционирования основных структурных элементов трудовой системы.

Управление трудом и персоналом — взаимосвязанные между собой задачи, осуществление которых возможно за счет единой управленческой цели на основе использования человеческого потенциала всех участников трудовой и производственной деятельности на каждом предприятии.

В современных рыночных отношениях все экономические ресурсы подразделяются на *две* большие *категории* — *материальные и людские* — и *четыре* основных *вида* — *земля, труд, капитал и предпринимательские способности*.

Земля или природные ресурсы объединяют все вещественные факторы, которые природа предоставляет людям в виде полезных ископаемых, земельных угодий, лесных массивов, запасов воды, воздуха, тепла и др.

Труд или трудовые ресурсы характеризуют совокупность умственных и физических способностей человека, необходимых для производства материальных благ. Трудовые ресурсы как экономическая категория представляют собой совокупность трудоспособного населения, потенциально готового участвовать в производстве материальных

ценностей и оказании услуг на рынке труда, и включают в себя все работоспособное или экономически активное население соответствующего территориального или отраслевого уровня[9; 24;39].

В Российской Федерации в соответствии с действующим законодательством трудоспособный возраст без ограничения пола начинается с 16 лет и завершается в 55 лет для женщин и в 60 лет для мужчин. Для отдельных категорий работников законодательством также предусмотрено уменьшение границы пенсионного возраста (например, на работах с вредными условиями труда и др. — на 5—10 лет).

В отечественной практике принято выделять четыре возрастные группы трудовых ресурсов: молодежь от 16 до 30л., среднего возраста в пределах 31—50л., предпенсионного возраста в пределах 51—63 л. для женщин и 51—65л. для мужчин и пенсионного возраста соответственно свыше 55 и 65л.

Механизм управления трудовыми ресурсами или рабочей силой включает их непрерывное движение по трем фазам:

Формирование рабочей силы или трудовых ресурсов включает естественное воспроизводство населения, приобретение самой способности к труду, профессиональное обучение и повышение квалификации работников, восстановление и развитие способностей к труду.

Распределение трудовых ресурсов предусматривает свободным выбор вида и места трудовой деятельности работников, их перемещение по рабочим местам, предприятиям и территориям на основе рыночных законов спроса и предложения.

Использование трудовых ресурсов предполагает обеспечение всех трудоспособных работников соответствующей работой и эффективную занятость на рабочих местах.

Занятость трудовых ресурсов, как гласит Закон РФ «О занятости

населения в Российской Федерации», означает деятельность граждан, связанную с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащую действующему законодательству и приносящую, как правило, им заработок, и трудовой доход.

В соответствии со ст. 2 «Занятые граждане» Закона РФ «О занятости населения в Российской Федерации» *занятыми считаются следующие категории трудовых ресурсов:*

1) работающие по трудовому договору (контракту), в том числе выполняющие работу за вознаграждение на условиях полного либо неполного рабочего времени, а также имеющие иную оплачиваемую работу, временные виды деятельности;

2) занимающиеся предпринимательской деятельностью;

3) занятые в подсобных промыслах и реализующие продукцию по договорам;

4) выполняющие работы по договорам гражданско-правового характера, в том числе заключенным с индивидуальными предпринимателями, членами производственных кооперативов, а также по авторским договорам;

5) избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

6) проходящие военную службу;

7) проходящие очный курс обучения в общеобразовательных и профессиональных учреждениях, включая курсы по направлению службы занятости;

8) временно отсутствующие на рабочем месте в связи с нетрудоспособностью, отпуском, переподготовкой, повышением квалификации, приостановкой производства в связи с забастовкой, призывом на военные сборы, исполнением других обязанностей или по иным уважительным причинам;

9) являющиеся учредителями (участниками) организаций, за исключением тех, которые не имеют имущественных прав.

Часть трудовых ресурсов, не имеющая никаких видов занятости, относится к категории *незанятых или безработных*.

Согласно ст. 3 «Порядок и условия признания граждан безработными» Закона РФ «О занятости населения в Российской Федерации» к ним относятся следующие категории трудовых ресурсов:

- трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка и зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы или ищут работу и готовы приступить к ней;
- не имеющие работу и признанные безработными на основании представленных документов граждане, которым в течение десяти дней органами службы занятости не представлена подходящая работа, соответствующая профессиональной пригодности работника.

Безработными не могут быть признаны те люди, которые не достигли трудоспособного возраста или уже вышли из него, а также отказавшиеся от регистрации, не явившиеся на регистрацию, предоставившие недостоверные сведения об отсутствии работы и некоторые другие категории населения[2; 7;51; 62].

Основные требования к полной занятости наемного работника, которые предполагают соблюдение следующих стандартных положений или типовых правил: работа у одного предпринимателя; работа в производственном помещении работодателя; стандартная нагрузка в течение дня, недели, года.

Полная занятость означает, что все трудоспособное население, включая желающих трудиться лиц пенсионного возраста и сохранивших частичную трудоспособность инвалидов, участвует в общественно полезном труде при соблюдении общественно необходимых пропорций распределения по сферам (общественное производство, учеба,

воспитание детей и т.д.) [51; 62].

1.2. Психологический аспект управления персоналом

Научное психологическое знание становится «технологичным», когда оно реально позволяет нам (делает так, чтобы мы могли) построить такие взаимоотношения с людьми, какие мы хотим с ними построить. Понимание природы человеческой психики, определяемого ею поведения человека дает возможность в согласии с природными закономерностями, а не вопреки им, эффективно осуществлять деятельность по управлению персоналом.

Если рассматривать управление как отношение человека к самому себе (САМОУПРАВЛЕНИЕ), то это значит, что человек сам определяет, куда, зачем, каким путем ему идти. Он сам принимает решения и, контролируя свои ситуативные желания и эмоции, определяет свое поведение, подчиняя его достижению лично-значимой для себя цели. Если человек не знает, чего он хочет (вообще или в данной конкретной ситуации) или какова приоритетная цель деятельности, которую он сейчас осуществляет, то управлять самим собой ему очень трудно, и именно потому, что незачем. Если человек не уверен, что он имеет абсолютное право поступать так, как он считает нужным, управлять собой ему бывает сложно, ибо функция контроля над его поведением (добровольно или принудительно) может оказаться в чужих руках.

Человек проявляется «вовне» в своем поведении, служении, деятельности и функционировании.

поведение: «делаю так, потому что просто не могу так не делать».

деятельность: «делаю так, потому что хочу сделать ЭТО».

функционирование: «делаю так, ибо считаю, что так делать обязан, так надо» («функция» – обязанность, роль; исполнение, выполнение, осуществление).

служение: «делаю так, потому что вижу в этом выходящий за рамки очевидной обыденности, особый смысл».

Деятельность по природе своей продуктивна, т.е. направлена на создание некоего реального продукта: материальных либо духовных ценностей.

Динамическую структуру любой деятельности можно представить в виде следующей цепочки элементов: «МОТИВ - ЦЕЛЬ - СПОСОБ - РЕЗУЛЬТАТ».

Мотив – устойчивая потребность, побуждающая к действию, определяющая поведение и поступки человека. Мотивом и стимулом деятельности выступает «личный интерес».

Под личным интересом здесь понимается момент единства:

1. пользы, выгоды, непосредственной потребности в результате, то есть в достижении цели;
2. специфики видения проблемы, моральной позиции, убеждений;
3. удовольствия от самого процесса деятельности, увлеченность им как процессом саморазвития и самореализации, способом воплощения себя вовне, то есть своих способностей.

Интерес порождает умственный образ желаемого. Его влияние столь сильно, что не оставляет места для пассивности, буквально «ведет» человека по пути своего воплощения.

Цель – это ожидаемый диагностируемый результат деятельности. Цель должна быть измерима и достижима.

Способ – целесообразная совокупность действий, приемов, правил.

действие – это элементарная единица деятельности, которой присуща та же структура: мотив – цель – способ - результат.

Результат – здесь следует понимать как процесс установления соответствия результата поставленной цели.

Человек проявляет себя, более всего, в профессиональной деятельности. Деятельность предполагает, прежде всего, субъекта, т.е. того, кто свободно и ответственно выдвигает некую цель, в которой отражено его собственное представление о желательном для него результате – продукте, а также самостоятельно и сознательно выбирает способы ее достижения. Если вы делаете, не зная «ЧТО», вы ничего не делаете. Вы находитесь в плоскости функционирования.

Функционирование заключается в выполнении определенных кем-то (но, возможно, по своей воле взятых на себя) обязанностей. То есть предписанных, предопределенных действий, общая ЦЕЛЬ которых, скорее всего, ясна, но ее понимание необходимо лишь как условие их качественного выполнения.

Функционер выступает не субъектом деятельности, а средством ее осуществления, носителем и реализатором функций, инструментом, орудием достижения важных для других и или поставленных другими целей.

Двигателем функционирования выступают место и роль (функция) человека в заданной структуре отношений, то есть внешние по отношению к его личности обстоятельства, которые, если они признаются им лично важными, вынуждают его действовать определенным образом.

Кстати, именно функционирование позволяет поддерживать себя в форме и не опускаться в сложные жизненные периоды, когда мы не знаем, чего мы хотим, или когда, что еще противнее и тяжелее, ничего не хотим.

Любое функционирование возможно только в рамках более широкой деятельности, также и деятельность во всей полноте своего содержания может и должна выполнять определенную общественно значимую функцию[4; 31; 55; 64].

Деятельность созидает, а функционирование обеспечивает деятельность. Такова их взаимосвязь. Но когда функционирование не обслуживает продуктивность деятельности, то, что бы оно ни делало, оно ее разрушает. Понимание психологической природы деятельности и функционирования позволит руководителю быть успешным в управлении персоналом.

Эффективной деятельностью руководителя по управлению персоналом можно считать, если он способен:

- достичь целей своей организации и \ или какого-то ее подразделения, используя соответствующую дисциплину и адекватный персонал;

- уметь заставить персонал выполнять работу, т.е. понимать и достигать целей, соответствующих целям организации;

- хорошо разбираться во всем, чем занимается персонал, и помочь ему эффективно выполнять должностные обязанности, соответствовать своему статусу в организации;

- планировать различные операции и действия для образования новой потребности в продукции предприятия на рынке или для удовлетворения старых потребностей, и использовать для этих целей персонал;

- совершенствовать понимание персоналом своей должности и обязанностей, а также способствовать росту его заинтересованности в своей деятельности на этой должности.

1.3 Построение системы управления персоналом.

В рыночной экономике эффективность функционирования любого предприятия или фирмы определяется главным образом созданной системой управления персоналом, действенность которой, в свою очередь, зависит от вклада всех работников в достижение единой

организационной цели. Всякий менеджер — это прежде всего руководитель, управляющий или просто уполномоченный, заведующий, начальник, организатор. Иначе говоря, менеджеры — это люди, которые обеспечивают выполнение работы за счет других людей. Главная задача менеджера — организовать работу своих сотрудников, обеспечивать руководство не только работой, но и поведением сотрудников. Именно поэтому о работе руководителя можно судить не столько по тому, что они сами делают, сколько по тому, как они побуждают к работе других исполнителей[2; 19; 43].

Менеджер или руководитель в любой организации выполняет несколько важных функций управления: **во-первых**, выступает в качестве организатора, формирующего трудовые отношения сотрудников как внутри своей фирмы, так и за ее пределами (т.е. является руководителем коллектива, его лидером); **во-вторых**, разрабатывает основные цели и задачи стратегического и тактического развития организации и обеспечивает их практическое осуществление (т.е. обеспечивает сбор, преобразование и использование информации, необходимой в деятельности фирмы); **в-третьих**, принимает решения по всем видам работы фирмы, распределения ресурсов, управления персоналом и т.д.

Существует **классификация работников** предприятия: административно-управленческая, производственный персонал, инженерно-технические работники и служащие. Все они не имеют четких профессиональных и должностных признаков, в результате чего на отечественных предприятиях одни и те же профессии или должности работников могут быть отнесены как к производственной, так и к управленческой сфере деятельности. Именно поэтому в последние годы все большее распространение получила практика в зависимости от выполняемых функций подразделять персонал предприятия на три основные категории: руководители, специалисты и исполнители.

Руководители, или управляющие (менеджеры), распоряжаются ресурсами предприятия, принимают решения об их использовании, разрабатывают стратегию и тактику развития предприятия, обеспечивают осуществление стратегических планов, текущих задач и основной цели производства. В зависимости от уровня управления все руководители могут быть отнесены к *высшему, среднему и низовому звену организации.*

К руководителям *высшего звена* или высшим управляющим и большинстве случаев относятся председатель совета директоров, президент или вице-президент фирмы, члены совета директоров и другие категории менеджеров, определяющие общую политику и стратегию развития организации.

В категорию управляющих *среднего звена* включаются директора заводов и фирм, их заместители и другие руководители производственных подразделений и функциональных служб предприятия.

К *низовому звену* управления относятся руководители цехов, производственных участков, начальники отделов, секторов и служб в функциональных органах управления предприятия.

Категория **специалистов** объединяет в своем составе работников научных, проектных, технологических, экономических и других служб предприятия, осуществляющих разработку и освоение новых видов продукции, совершенствование форм и методов организации производства, создание технических и экономических нормативов, выполнение проектных расчетов, сбор и передачу информации и т.п. Специалисты не принимают самостоятельных решений, но обеспечивают своих руководителей и менеджеров различных звеньев управления необходимыми для принятия их решений материалами, расчетами, рекомендациями и другой производственной информацией,

без которой невозможно компетентное руководство сложным современным производством. Характеристика состава специалистов будет неполной без учета таких многочисленных категорий, как инженеры, технологи, экономисты и т.д.

Исполнители осуществляют своими силами выполнение основных производственных целей и принятых руководителям решений; они принимают непосредственное участие в реализации всех инновационных проектов предприятия или организации производства товаров и услуг, продажи готовой продукции. К непосредственным исполнителям можно отнести основных и вспомогательных рабочих, к техническим — учетчиков, агентов по продаже, чертежников, делопроизводителей и т.п.

Кроме того, по своим полномочиям руководителей можно подразделить на *линейных и функциональных*. Если орган или звено управления выполняет все обязанности по руководству людьми и производством на участке, в цехе, на предприятии, то руководители считаются линейными. Если возглавляемая отдельным руководителем служба или орган заняты выполнением только одной из функций управления, например планированием производства, организацией труда и заработной платы, контролем и качеством продукции, то такие руководители считаются функциональными.

Если менеджер возглавляет какой-то функциональный орган, то с точки зрения всей системы управления персоналом он считается функциональным руководителем, а для данного отдела — линейным, поскольку в отношении своего управленческого органа он осуществляет весь комплексный набор функций управления[30; 37;63].

Также следует сказать, что в системе управления персоналом выделяются *субъект управления и объект управления*.

Под субъектом понимается совокупность управленческих

органов и руководящего персонала, реализующих на предприятии основные кадровые функции.

Под объектом — основные работники организации, в соответствии с выработанной кадровой политикой осуществляющие различные производственные функции.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать *главную цель системы управления персоналом*: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации.

В качестве базы для ее построения используются принципы, разработанные наукой и апробированные практикой .

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:

- Обусловленности функций управления персоналом целями производства (Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства);

- Первичности функций управления персоналом (Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам, их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом);

- Оптимального соотношения управленческих ориентаций (Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства);

- Экономичности (Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы УП, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции,

повышение эффективности производства. В случае увеличения затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе);

- Прогрессивности (Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам);

- Перспективности (При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации);

- Оперативности (Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения);

- Простоты (Чем проще система управления персоналом, тем надежнее и точнее она работает. Исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству);

- Иерархичности (В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления, принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления);

- Согласованности (Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, и по горизонтали должны быть согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени);

- Устойчивости (Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом);

- Комфортности (Система управления персоналом должна

обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком).

Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом:

- Концентрации (Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрация усилий работников на решение основных задач.

(2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.);

- Специализации (Разделение труда в системе управления персоналом);

- Параллельности (Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом);

- Адаптивности (гибкости),(Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы);

- Непрерывности (Отсутствие перерывов в работе работников или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.);

- Ритмичности (Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом).

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации[21; 54; 61].

Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы (табл.1).

Таблица 1.

**Классификация методов анализа и построения системы
управления персоналом организации**

| Методы обследования (сбор данных) | Методы анализа | Методы формирования | Методы обоснования | Методы внедрения |
|--|----------------------------------|----------------------------------|---|--------------------------------------|
| Самообследование | Системный анализ | Системный подход | Аналогий | Обучение, переподготовка |
| Интервьюирование | Экономический анализ | Аналогий | Сравнений | и повышение квалификации работников |
| Беседа | Декомпозиции; | Экспортно-аналитический | Нормативный | аппарата управления |
| Активное наблюдение в течение рабочего дня | Последовательной подстановки; | Параметрический | Экспортно-аналитический | Привлечение общественных организаций |
| Моментные наблюдения | Сравнений | Блочный | Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта | Функционально-стоимостной анализ |
| Фотография рабочего дня | Динамический | Моделирование | Расчет показателей оценки эк. эффективности предлагаемых вариантов | |
| Анкетирование | Структуризации целей | Функционально-стоимостной анализ | Функционально-стоимостной анализ | |
| Изучение документов | Экспертно-аналитический | Структуризации целей | | |
| Функционально-стоимостный анализ | Нормативный | Опытный | | |
| | Параметрический | Творческих совещаний | | |
| | Моделирования | Коллективного блокнота | | |
| | Функционально-стоимостной анализ | Контрольных вопросов | | |
| | Главных компонент | Метод 6-5-3 | | |
| | Балансовый | Морфологический анализ | | |

1.4. Методы и стили управления персоналом

Семь раз отмерь, один раз отрежь

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы можно разделить на три группы: административные, экономические и социально-

психологические (рис.3). Все виды методов органично связаны между собой.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. 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.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как "метод кнута"[3; 11; 35; 47].

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект. С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма.

Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия известны как "метод пряника".

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

Социологические методы базируются на способах мотивации общественного воздействия на людей через "мнение коллектива".

Психологические методы основываются на знании психологии человека, его душевного внутреннего мира и известны как "метод убеждения".

В повседневной практической деятельности методы и стили управления персоналом взаимозависимы и взаимосвязаны. Стил управления характеризуется как общими признаками, свойственными всем руководителям и обязательными для них в соответствии с требованиями основных принципов управления, так и специфическими, личными характеристиками, присущими только конкретному руководителю[22; 49; 56; 85].

Стил управления — это набор методов и способов действия, к которым наиболее склонен тот или иной руководитель в зависимости от его характера, знаний, опыта, уровня квалификации и др.

В отечественной экономической литературе стил руководства принято группировать по различным признакам. Индивидуальный стил управления проистекает из разных соотношений в реализации таких качеств руководителя, как экономические, организаторские, морально-этические, педагогические и профессиональные способности. Особенности стилиа каждого руководителя формируются в зависимости от того, какой из пяти названных компонентов доминирует в его личности. В наиболее распространенной классификации выделяются три основных стилиа управления: *демократический, авторитарный и либеральный* .

Демократический или коллегиальный стил руководства предполагает предоставление персоналу определенной степени самостоятельности, соразмерной профессиональной квалификации и выполняемым функциям, принимаемой на себя ответственности и исполнительной дисциплины. Руководитель демократического стилиа ориентируется на возможности своих работников, на их стремление к творческой деятельности, осуществляет подготовку и принятие решений

при активном участии персонала, создает необходимые условия для своевременного выполнения работы, обеспечивает справедливую оценку результатов труда каждого работника, материальное и моральное стимулирование продуктивного труда.

Авторитарный или административный стиль управления характеризуется чрезмерной централизацией власти руководителя, его приверженностью к единоначалию и самостоятельным решениям большинства управленческих проблем. На практике такой стиль в ярко выраженной форме встречается довольно редко. Иногда автократом в глазах неорганизованных работников может предстать и простой руководитель, действующий по четкому плану и реализующий его вопреки всяким препятствиям. В условиях свободных рыночных отношений чисто административный стиль управления становится мало приемлемым, однако в краткосрочном периоде с некоторой степенью эффективности может применяться.

Либеральный стиль управления отличается отсутствием собственной инициативы у руководителя и нежеланием принимать на себя ответственность за те или иные управленческие решения, особенно связанные с определенным риском. Руководитель либерального типа чрезмерно осторожен и непоследователен в своих повседневных действиях. Во взаимоотношениях с персоналом такой руководитель отменно вежлив, готов постоянно выслушивать любые критические замечания, но не склонен их выполнять. Он недостаточно требователен и делает все возможное, чтобы понравиться всем работникам. В конечном счете руководитель либерального стиля перестает проявлять всякие организаторские способности, что может привести как к ослаблению трудовой дисциплины, так и к снижению результативности всей производственной деятельности[8; 32; 48].

Такова общая характеристика трех основных стилей управления. Однако в реальной управленческой практике каждый современный руководитель-менеджер должен уметь использовать тот стиль, который является наиболее эффективным для данной производственной ситуации. Иными словами, в управлении персоналом необходим гибкий стиль руководства. Все руководители могут и должны быть очень разными, но при этом каждый из них обязан быть честным и порядочным, хорошо знать свое дело, и тогда из сочетания этих свойств может родиться свой собственный, присущий только ему стиль. Свой стиль руководства приходит к менеджеру с опытом, он определяется теоретическими знаниями, профессиональными навыками, приобретенной интуицией.

Вопросы для повторения

1. Что представляет собой труд человека? С какой целью он осуществляется на предприятии?
2. Как характеризуется труд с экономических позиций?
3. Как можно представить труд с физиологической стороны?
4. Какие экономические ресурсы необходимы в любом виде трудовой деятельности? Что представляют собой трудовые ресурсы?
5. Какие основные функции выполняет на производстве специалист по управлению персоналом? В чем состоят основные управленческие функции?
6. Назовите основные функции управления персоналом в организации.
7. В чем преимущество системы управления персоналом?
8. Какие принципы построения системы управления персоналом Вам известны?
9. В чем заключается суть принципов, определяющих направления развития системы управления персоналом?

11. Назовите основные направления деятельности по управлению персоналом.

12. В чем заключается суть методов управления персоналом? Как они взаимосвязаны?

13. Назовите и охарактеризуйте административные методы управления персоналом.

14. Назовите и охарактеризуйте экономические методы управления персоналом.

15. Раскройте содержание социально-психологических методов управления персоналом.

16. Назовите основные стили управления персоналом?

Практические задания

1. Выберите пять принципов построения системы управления персоналом.

2. Оцените полезность реализации каждого из принципов построения системы управления персоналом. Рассмотрите ее по отношению к величине прибыли, себестоимости, к качеству изделия.

2. Составьте обобщенную таблицу методов и стилей управления персоналом.

ПРОВЕРОЧНЫЙ ТЕСТ

1. Подберите к каждому термину соответствующее ему определение:

А - ОРГАНИЗАЦИЯ – это ...

Б - ПЛАНИРОВАНИЕ – это ...

В - КОНТРОЛЬ – это ...

Г - МОТИВАЦИЯ – это ...

Д - КООРДИНАЦИЯ – это ...

1. вид управленческой деятельности, целью которой является разработка и реализация

приемов, способствующих повышению уровня заинтересованности работников в осуществлении планов предприятия;

2. деятельность, связанная с разработкой плана, т.е. совокупности широких

краткосрочных намерений, задуманных с целью восстановить или расширить область деятельности или воспрепятствовать тому, что мешает расширению;

3. деятельность, связанная с проверкой соответствия результатов деятельности

сотрудников, намеченным целям;

4. управленческая деятельность, связанная с реализацией плана через систему

структурных единиц, имеющих общую цель и согласованные линии связи;

5. вид управленческой деятельности, обеспечивающей согласованность всех звеньев

организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними

(документальные материалы, обсуждение, интервьюирование, технические средства).

2. Укажите состав структуры деятельности:

1. цель, способ, результат;

2. цель, мотив результат, способ;

3. цель, способ.

3. Подберите правильную характеристику к каждому из терминов:

1. ПОВЕДЕНИЕ:

2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

3. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ:

4. СЛУЖЕНИЕ:

А - «делаю так, потому что просто не могу так не делать».

Б - «делаю так, потому что вижу в этом выходящий за рамки очевидной обыденности, особый смысл».

В - «делаю так, потому что хочу сделать ЭТО».

Г - «делаю так, ибо считаю, что так делать обязан, так надо».

4. К экономическим методам управления персоналом следует отнести:

А – материальное стимулирование;

Б - экономические нормы и нормативы;

В – участие работников в управлении;

Г – установление госзаказов.

5. К административным методам управления персоналом следует отнести:

А – издание приказов и распоряжений;

Б - установление экономических норм и нормативов;

В – участие работников в управлении;

Г – установление госзаказов.

6. К социально-психологическим методам управления персоналом следует отнести:

А – моральное стимулирование;

Б – развитие инициативы и ответственности;

В – участие работников в управлении;

Г – разработка должностных инструкций

ГЛАВА 2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

2.1. Профессиональная ориентация персонала

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 социально-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.

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, а также, перспективы развития видов деятельности, условия и оплата труда.

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.

Качественный уровень профессионально ориентационной работы — одно из условий успешности трудовой адаптации работников. Профорентация, в том числе профинформация и профконсультирование, позволяет формировать взаимосвязи работников и организаций еще на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации. Проведение различных форм профорientации помогает обеспечить наибольшую сопряженность требований профессии и свойств личности.

Профорientационная 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[18; 33;46].

2.2. Обучение персонала

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми вы руководите, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроением, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными.

Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для их эффективной работы.

Линейный менеджер совместно со специалистом по обучению обязан:

- определить соответствующие требования;
- обеспечить необходимую организацию процесса обучения;
- обеспечить контроль его эффективности.

Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель обучения. Это циклическая модель, ее цикл похож на циклы, существующие в других видах проектных работ. С небольшими модификациями она может применяться в качестве основы для работы как специалистами по обучению, так и линейными менеджерами (рис.4).

Потребности организации в обучении персонала должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется

необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

Полезно систематически рассматривать ряд вопросов, на которые целесообразно ответить для выявления потребности в обучении коллектива отдела или подразделения:

- выполняются ли основные показатели отдела (уровень брака и отходов, количество жалоб покупателей или клиентов; уровень пропусков по причинам несчастных случаев и болезни; текучесть кадров);

- обладают ли сотрудники навыками, позволяющими им замещать отсутствующих коллег;

- являются ли аналогичные показатели более высокими в других отделах, занимающихся сходной деятельностью?

Очень полезно в процессе определения потребностей в обучении проанализировать критические случаи в работе отдела. Наиболее детальный анализ потребностей в обучении происходит на уровне самой работы. Основное требование здесь — определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе реального выполнения конкретной работы.

Должностная инструкция, детально расширенная для организации обучения, может служить полезным материалом для выделения и описания знаний, навыков и установок, необходимых для выполнения каждого из составляющих задачу действия на требуемом уровне.

Уровни определения потребностей в обучении, рассмотренные выше, составляют основу систематической модели обучения. Кроме того, важно учитывать, что люди хотят, что им необходимо для личного развития[26; 34; 60].

Кадровая политика предприятия, в частности политика в области

образования, оказывает особенно сильное влияние на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и видов обучения, которые будут финансироваться. Один из способов убедить руководство увеличивать ресурсы на обучение состоит в том, чтобы относиться к обучению как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал». Он был разработан Г.С. Беккером, специалистом по трудовым ресурсам.

В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект.

Руководствуясь таким подходом, работодатели уже с большей вероятностью будут организовывать обучение и следить за тем, чтобы получить максимально возможную прибыль от вложения средств в этот процесс. Руководители должны проявлять большую заинтересованность в решении таких вопросов, как возмещение затрат на обучение, снижение издержек, связанных с текучестью рабочей силы, подбор кадров и оценка наличия у персонала необходимых навыков и знаний.

Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей. Выяснение целей обучения дает возможность ответить на следующие вопросы:

- Когда и в течение какого периода проводится обучение?
- Каков наиболее подходящий метод обучения?
- Кто может предложить наиболее оптимальное содержание курсов и, таким образом, обеспечить обучение?
- Где его лучше проводить?

При этом не следует забывать о личностных характеристиках сотрудника, которого предполагается обучать.

Методы обучения и их выбор.

Если основываться на принятой в мировой практике классификации

методов обучения, то все их следует разделить на:

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

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников Вашей организации и в стенах Вашей организации.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации[6; 20; 25].

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

Методы обучения

Обучение на рабочем месте:

- «Копирование» - работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека. (В старину это называли «отдать в подмастерье»).

- Наставничество - занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы.

- Делегирование – передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы.

- Метод усложняющих заданий - специальная программа рабочих

действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительная ступень - самостоятельное выполнение задания.

- Ротация - работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта. Обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев.

- Использование учебных методик, инструкций (например: как работать с конкретной машиной и т.п.).

Обучение вне рабочего места:

- Деловые игры - коллективная игра (обычно с компьютером), включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений.

- Учебные ситуации - реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа. При этом устраняются жесткие рамки времени, которые сковывают мысль в производственной обстановке.

- Моделирование – воспроизведение реальных условий работы (например, использование тренажеров, макетов и др.).

- Тренинг сензитивности - участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими. Проводится в присутствии психолога.

- Ролевые игры (моделирование ролевого поведения) - работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта (обычно в межличностном общении) и получает подтверждение правильности своего поведения (обычно через фильмы).

Большинство перечисленных выше методов могут быть скомбинированы между собой. К сочетанию этих двух групп методов можно отнести брифинги, программируемое обучение, лекции, обучение с

помощью компьютера, практические занятия, дистанционное обучение и т.п.

Далее перечислены основные преимущества и недостатки способов предоставления обучения. Большая часть из них подтверждается опытом многих организаций.

Преимущества и недостатки методов обучения

Условные обозначения: + преимущества; - недостатки

Обучение на рабочем месте:

+ Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации

- Участники встречаются только с работниками этой же организации

+/- Участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью.

+ Могут использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в организации, а также методы выполнения работ.

- Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением.

+ Может быть экономически выгодным, если имеются достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии

- Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег, в присутствии руководителя

+ Переходить от обучения на учебных примерах к выполнению реальной работы легче, если учебный материал непосредственно связан с работой

Обучение вне рабочего места:

- Вряд ли точно соответствует потребностям организации. Доступность и частота обычно установлены внешней организацией

+ Участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций

+/- Участники не могут быть отозваны простым уведомлением о том, что им необходимо решить возникшие на работе проблемы

+ Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, недоступное в стенах организации

- Если участники были отозваны с курсов, оплата может быть и не возвращена

+ Может быть более экономически выгодным, если вы имеете небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении.

+ Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен вне стен организации, а не внутри организации

+ В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы

- Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к выполнению реальной работы

Оценка результатов обучения

При проверке результатов обучения необходимо убедиться, что каждому, прошедшему курс обучения, созданы условия для применения полученных знаний при выполнении повседневных обязанностей [10; 23].

Может случиться, что, возвратившись на свое рабочее место, полный энтузиазма, он не встретит поддержки и не сможет воспользоваться обратной связью. Через какое-то время социальная среда заставит его вернуться к тому, как он действовал раньше. Таким образом, теряется все ценное, что дало обучение, а в худшем случае отвергаются все мотивирующие факторы в потребности обучения.

Полная оценка обучения должна помочь ответить на вопросы, связанные с расчетом эффективности затраченных средств на обучение.

2.3. Использование и развитие персонала

Использование персонала – управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий эффективной реализации трудового и творческого потенциала работников.

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

Основные принципы рационального использования персонала:

- обеспечение рациональной занятости работников;
- обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);
- обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям должностного поста;
- обеспечение разнообразия выполняемых работ;
- обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

Направления рационального использования персонала:

1. Достижение количественной и качественной сбалансированности рабочих мест и работников за счет:

- целесообразной расстановки работников
- усиление внутриорганизационной мобильности, предполагающей трудовые перемещения, перераспределение, ротацию работников.

2. Распространение гибких форм занятости

- количественная гибкость означает изменение числа работников или

продолжительности рабочего времени в соответствии с уровнем спроса на труд (частичная, временная занятость; надомничество ...)

- функциональная гибкость означает способность организации вносить те или иные изменения в характер использования работников, в содержание их трудовой деятельности (расширение функций, смена и совмещение профессий ...)

- гибкий режим работы
- изменение сферы организации труда (ротация, обогащение труда, делегирование ответственности ...).

3. Уточнение и конкретизация границ использования персонала с учетом текущих и будущих потребностей организации.

4. Выявление трудового и творческого потенциала работников; обеспечение условий, способствующих его более полной реализации:

- Анкетный метод
- Аппаратурный метод
- Тестовый метод
- Профессиограмма

5. Дифференцированный подход к включению в систему занятости работников с различным уровнем трудоспособности на различных стадиях жизненного цикла: обучения, воспитания женщинами детей, предпенсионного и пенсионного возраста

Профессиограмма — это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также психофизиологические требования, которые она предъявляет к человеку.

На основании сравнения индивидуальных особенностей работника с нормативами профессиограммы можно сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда[9; 24;39].

Для определения потенциала сотрудника необходимо выделить все его обобщенные характеристики, влияющие прямо или косвенно на

эффективность труда, оценить их значение и приоритетность.

Оценка реального трудового потенциала работника позволяет дифференцированно подходить к проблеме включения в систему занятости работников с различным уровнем трудоспособности на различных этапах их жизненного цикла.

Работники с пониженным уровнем трудоспособности (а среди них — лица пенсионного и предпенсионного возраста, инвалиды, женщины, имеющие малолетних детей, учащаяся молодежь) рассматриваются как существенный дополнительный источник рабочей силы в условиях напряженности с балансом трудовых ресурсов в современном обществе.

Кроме того, необходимость использования данных категорий работников обусловлена объективным противоречием между реальным физическим и духовным потенциалом человека, с одной стороны, и его возрастом — с другой. Такое противоречие существует, например, между юридическим актом о возрастных границах выхода на пенсию в 60 лет для мужчин и в 55 лет для женщин и их физическими и духовными возможностями. В связи с этим необходим дифференцированный подход к факту обязательного выхода на пенсию тех или иных работников, основанный на учете их трудового потенциала, желания, а также нужд производства. Критерием здесь должны быть не субъективные оценки, а общественные и личные интересы.

Благодаря такому подходу организация сможет получить дополнительные ресурсы труда, эффективно использовать существенную часть своего трудового потенциала.

Центральной проблемой при использовании названных категорий работников является правильный подбор для них рабочих мест, которые соответствовали бы, с одной стороны, их способностям, умениям, навыкам, профессиональному опыту, с другой — состоянию здоровья и уровню работоспособности[8; 21; 53].

В зависимости от возможностей конкретного работника, нуждающегося в льготном режиме работ, существует четыре варианта решения проблемы его использования:

1. изменение рабочего задания;
2. изменение условий труда;
3. изменение режимов труда и отдыха;
4. предоставление принципиально иной работы.

Правильность принятого решения во многом зависит от четкого представления о том, каким должен быть льготный режим работы. Например, если человеку противопоказано находиться в условиях загазованности, он должен выполнять работу (определенной тяжести и сложности) на свежем воздухе. То есть требуется найти оптимальный вариант согласования между рабочим заданием, условиями труда, режимом труда.

При этом речь идет не о пониженных требованиях на рабочем месте, а о соответствии работника нормальным требованиям, которые учитывали бы объективные данные работника и в целом способствовали сохранению его работоспособности. Только в таком случае работник принесет ощутимую пользу и организации, и себе.

Вопросы для повторения

1. С какой целью необходимо организациям заниматься развитием собственных сотрудников?
2. Назовите основные элементы модели должностного поста.
3. Назовите методы профессионального обучения.
4. Какие основные этапы включает процесс планирования обучения?
5. Каких целей призвана достичь профориентационная работа?
5. Какие элементы включает модель систематического обучения?
6. От чего зависит успех программы профессионального обучения?

7. Как оценить эффективность программы профессионального обучения?

8. Как можно мотивировать работников принять участие в программе профессионального обучения?

Практические задания

1. Спланируйте последовательность своих действий в соответствии с моделью систематического обучения.

2. Разработайте профессиограмму и модель должностного поста, который привлекателен для Вас.

ПРОВЕРОЧНЫЙ ТЕСТ

1. Подберите к термину соответствующее ему определение:

Профессиональная ориентация — это ...

1) 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.

2) комплекс взаимосвязанных педагогических, экономических, социальных, медицинских, психологических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания в процессе профессиональной начальной подготовки школьников, осуществляемой через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.

3) 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.

2. Подберите к термину соответствующее ему определение:

Профессиограмма - это ...

1) описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также психофизиологические требования, которые она предъявляет к человеку;

2) документ, удостоверяющий соответствие индивидуальных особенностей работника нормативным требованиям должностного поста.

3. Какие основные разделы входят в структуру профессиограммы?

А - общие сведения о профессии;

Б - характеристика процесса труда;

В - санитарно-гигиенические условия труда;

Г - психофизиологические требования профессии к работнику;

Д - перечень необходимых знаний, умений и навыков;

Е - требования к подготовке и повышению квалификации кадров.

4. Подберите к термину соответствующее ему определение:

Использование персонала – это ...

1. А – управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий повышения трудового и творческого потенциала работников;

2. Б – управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий эффективной реализации трудового и творческого потенциала работников.

5. Какие основные требования следует учитывать при использовании персонала?

1) Использование персонала должно отвечать целям организации.

2) Использование персонала не должно ущемлять интересы личности.

3) Использование персонала должно отвечать его потребностям и целям.

4) Использование персонала должно обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

6. Определите основные принципы рационального использования персонала:

1) обеспечение рациональной занятости работников;

2) обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);

3) обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям должностного поста;

4) обеспечение разнообразия выполняемых работ;

5) обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

7. Установите правильную последовательность элементов в модели систематического обучения персонала.

1) определение потребностей в обучении;

2) распределение ресурсов;

3) мониторинг обучения;

4) определение целей обучения;

5) составление плана обучения;

6) составление учебной программы;

7) реализация учебной программы;

8) оценка результатов и процесса обучения.

ГЛАВА 3. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

3.1. Характеристика потребностей человека

Необходимость удовлетворения человеческих нужд или потребностей является важнейшей социально-экономической задачей в рыночных отношениях. На рынке под нуждой принято понимать чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо: товара, услуги, блага. Нужды людей многообразны и сложны. К ним следует отнести основные физиологические нужды человека в пище, одежде, тепле и безопасности, а также социальные нужды в духовной близости, влиянии и привлекательности и, кроме того, личные нужды в знаниях, самовыражении и др. Указанные нужды не создаются усилиями людей, а являются исходными составляющими природы человека. Как правило, нужда переходит в потребность людей.

Современная экономическая теория позволяет классифицировать все человеческие потребности как первичные и вторичные. Первичные потребности по своей природе являются физиологическими и, как правило, врожденными, вторичные потребности по своему происхождению можно считать психологическими. Первичные потребности заложены в человеке генетически, вторичные появляются с опытом. Вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные. Потребности, как и мотивы поведения человека, невозможно непосредственно наблюдать или измерять, об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Как установили психологи, потребности человека служат основным мотивом к определенным его действиям: как позитивным, так и негативным[2; 7;57].

Механизм взаимодействия между потребностями человека и мотивами его поведенческой деятельности был раскрыт американским

психологом А. Маслоу, разработавшим так называемую иерархию потребностей, согласно которой все потребности людей можно разделить на пять основных категорий.

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания человека и включают потребности в пище, воде, жилье, одежде, отдыхе и многие другие естественные потребности людей.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем определяются необходимостью защиты людей от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира, сохранения их здоровья и стабильного уровня жизни и, конечно, наличия интересной и высокооплачиваемой работы и т.д.

3. Социальные потребности выражают желание человека быть причастным к общению с другими людьми, чувствовать их поддержку и привязанность и т.д.

4. Потребности в уважении предполагают необходимость признания личных достижений человека, уважительного отношения к персоналу на производстве и во всех сферах жизни и т.д.

5. Потребности самовыражения включают возможность самореализации человека, его стремление к развитию своего внутреннего потенциала, творческих способностей и т.п.

В теории иерархии человеческих потребностей предполагается, что в каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является наиболее важной, естественно, начиная с самого низкого уровня, т.е. с физиологических потребностей. Прежде чем потребность следующего уровня станет определяющим фактором поведения человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня[9; 24;41].

Как с теоретических, так и с практических позиций особенно важными являются не только классификация потребностей, но и

обоснование уровня их удовлетворения. Профессор Б.М. Генкин предложил выделять для потребностей существования людей три основных уровня их удовлетворения: минимальный, нормальный, роскошный.

Минимальный уровень удовлетворения потребностей существования обеспечивает выживание человека и создает объективную возможность появления социальных и духовных потребностей. На большинстве отечественных предприятий для многих категорий работников не обеспечен даже этот уровень потребностей, о чем свидетельствуют задержки заработной платы, трудовые конфликты и коллективные забастовки.

Нормальный уровень удовлетворения физиологических потребностей может быть установлен как объективно, так и субъективно. Объективной оценкой данного уровня может служить научно обоснованный потребительский бюджет, которому в полной мере должен соответствовать существующий в Российской Федерации минимальный уровень заработной платы.

Уровнем роскоши можно считать значительное превышение нормального уровня удовлетворения физиологических, социальных и духовных потребностей человека. В современных условиях данный уровень имеют крупнейшие российские предприниматели, члены семей которых своим жизненным укладом и личным богатством демонстрируют свое высокое положение и превосходство над всеми остальными людьми.

Как свидетельствуют рассмотренные характеристики основных потребностей, в природе не существует общая для всех иерархия как физиологических, так и социальных и духовных запросов. Все человеческие потребности зависят от индивидуальных особенностей людей, уровня развития их личных способностей, а также общих доходов и многих других факторов, которые необходимо учитывать в действующих

на отечественных предприятиях и фирмах системах организации труда и производства.

Основные виды мотивации персонала

Трудовая деятельность персонала в любой организации является целенаправленной и мотивированной. Под мотивацией в научном и практическом менеджменте понимается процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения своих личных и общих целей организации.

Мотивация персонала на предприятии осуществляется различными методами: разъяснением, воспитанием, личным примером, системами поощрений и наказаний работников и т.д. Отдельные способы мотивации принято называть мотиваторами (они могут применяться к человеку на любой стадии его трудовой деятельности). Степень воздействия одного и того же мотиватора может быть неодинакова в зависимости от времени его применения. Воздействие мотиваторов на разные категории персонала может быть также неодинаковым: на одних людей лучше действуют одни способы, на других — иные. Наибольшее влияние на все категории персонала оказывает материальное поощрение или стимулирование.

Стимулирование на предприятии выполняет важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей и многие иные ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию за его повышенные умственные или физические усилия. Не на все стимулы человек реагирует одинаково заинтересованно. Процесс использования стимулов на разных этапах организации и управления производством также должен быть различным. Наибольшее распространение стимулирование приобрело в производственных подразделениях, занятых изготовлением товаров и их поставкой на рынок. Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное воздействие на развитие у работников таких важных характеристик их

трудовой деятельности, как ответственность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

В управлении производством на отечественных предприятиях применяются две основные формы мотивации: по результатам и по статусу. Мотивация по результатам обычно применяется там, где можно сравнительно точно определить и разграничить результат деятельности одного работника или группы сотрудников. При этом вознаграждение обычно связывается с выполнением конкретной работы или относительно обособленного этапа работы.

- Выбор той или иной формы мотивации определяется не столько содержанием работы, сколько действующими принципами управления в данной организации, сложившимися национальными традициями и корпоративной культурой.

В отечественной экономической науке и хозяйственной практике широко известны рекомендации А.К.Гастева о мотивации персонала, основой которых являются рациональная организация и стимулирование труда всех категорий работников; Важнейшими признаками рационально организованной и хорошо мотивированной работы можно считать соблюдение следующих правил **«Как надо работать»** [29].

Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать, чтобы в голове окончательно сложились модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов.

Не браться за работу, пока не подготовлены весь рабочий инструмент и приспособления для работы.

На рабочем месте не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не суетиться и не искать нужного среди ненужного.

Весь инструмент и приспособления должны быть расположены в определенном и по возможности навсегда заданном порядке, чтобы все можно было находить наобум.

За работу никогда не надо браться круто, а входить в работу исподволь.

По ходу работы иногда надо усиленно приналечь, чтобы осилить что-нибудь из ряда вон выходящее, или сделать сообща, артельно.

Работать нужно как можно ровнее, чтобы не было «приливов» и «отливов».

Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы удобно было работать.

Во время работы надо обязательно отдыхать: при тяжелой работе отдых должен быть больше, при легкой — меньше.

Во время самой работы не надо есть и пить.

Если работа нейдет, то не нужно горячиться, а лучше сделать перерыв, одуматься и приняться снова.

Когда дело нейдет, надо работу прервать и привести в порядок рабочее место.

Не надо в работе отрываться для других дел, кроме необходимого в самой работе.

После выполнения работы надо привыкнуть к успеху, снять свое удовлетворение, сделать его внутренним.

После окончания работы надо все прибрать — и работу, и инструмент, и рабочее место[2; 7;58].

Таким образом, теория и практика мотивации могут способствовать совершенствованию организации труда и производства на отечественных предприятиях. Мотивация служит надежной основой управления по результатам. Переход к управлению по результатам в российской экономике означает широкомасштабный процесс повышения трудовой отдачи всех работников. Мотивация трудовой деятельности работников в современном производстве служит экономической основой высокой эффективности труда всех категорий персонала.

3.2. Мотивация и стимулирование профессиональной деятельности

Одной рукой узла не завяжешь

Успех организации в реализации целей и решении соответствующих им задач в значительной степени зависит от уровня заинтересованности работников в этом. Главная причина различия поведения сотрудников - их разные потребности и цели.

Социальные, культурные, наследственные и трудовые факторы влияют на мотивацию. Для того, чтобы понять систему мотивации, руководителям надо выяснить потребности подчиненных.

Потребность - состояние нужды организма, личности в чем-либо, что обеспечивает равновесие организма.

Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком поведения, под воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Стимул – внешнее воздействие на человека, отражаемое им, как мотив.

Мотив – побуждение к действию, к деятельности.

Стимулирование – это процесс активизации деятельности персонала, повышения его заинтересованности в реализации целей и решении задач, стоящих перед организацией.

Процессы мотивации могут не только совпадать, взаимно - усиливаться, но и противостоять друг другу. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника. Механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Это явление пытаются объяснить различные теории.

Теории содержания мотивации:

- Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу
- Теория ERG - теория мотивации Клаутона Альдерфера (существование, родственность, рост)

Теория приобретенных ценностей Макклеланда

Теория двух факторов Фредерика Герцберга и др

Цели и задачи: Анализ факторов, лежащих в основе мотивации.

Содержание мотивов.

Процессуальные теории мотивации

Теория ожидания К. Левина

Теория предпочтения и ожидания В. Врума

Теория подкрепления Б.Ф. Скиннера

Теория справедливости Портера-Лоулера

Теория «Икс» и «Игрек» Дугласа Макгрегора

Цели и задачи: Описание и предсказание результатов мотивационного процесса

Одним из самых значимых моментов при определении стратегии организации является разработка техники мотивации. Она должна способствовать развитию у персонала чувства ответственности и успеха в их работе. Политика и методы мотивации и стимулирования необходимо тесно увязать со стратегическими целями и задачами организации.

Знание структуры основных мотивов, характерных для работников, и возможностей фирмы для их реализации позволит сформировать концепцию стимулирования в организации, адекватную ее стратегическим целям.

Виды стимулов.

- Денежные стимулы — все виды денежных вознаграждений: оплата по тарифу; доплаты, надбавки и компенсации; текущие премии за основные результаты деятельности, специальные системы премирования;

бонусы, годовые вознаграждения и т.п.

- Не денежные стимулы (с точки зрения сотрудников фирмы) — оплата фирмой юридической помощи сотрудникам; оплата медицинских услуг; оплата расходов на транспорт; выплаты ритуального характера; дотации на питание; повышение в должности без изменения заработной платы; предоставление особо отличившимся в деле развития фирмы сотрудникам оплаченного увеличенного отпуска и т.п.

- Индивидуальные стимулы (могут быть денежного и не денежного характера) — премирование за выслугу лет через 5, 10 и более лет; стимулирование рационализаторства; вознаграждение за высокий рейтинг; поощрения за достижения в соревновании; углубление дифференциации; карьерный рост и т.п.

- Коллективные стимулы — ориентация коллективов различного уровня на достижение конечных результатов; децентрализованное распределение средств на вознаграждение и т.п.

- Внутренние стимулы — использование личностных мотивационных установок: отношение к делу, моральные обязательства и т.п.

- Внешние стимулы — использование возможностей организации для усиления мотивации и управления ею: действия других людей, представляющиеся возможности[41; 46;52].

Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию:

1. Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству (самовыражение).

2. Ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой (активизирующий фактор).

3. Собственное ощущение важности работы (ценность, статус — центральный фактор мотивации).

4. Обратная связь. Положительное или отрицательное подкрепление,

полученное от руководителя, коллег, подчиненных. Мнение о работе других увеличивает мотивацию, в то время как «ничего-не-говорение» снижает чувство удовлетворенности.

5. Самостоятельность. Сбалансированность власти и ответственности существенно влияет на удовлетворенность работой. Самодисциплина - это цена свободы. Обычно люди готовы заплатить эту цену.

Данные факторы мотивируют по-разному на разных стадиях пребывания в одной и той же должности. Это имеет отношение ко всем, вступающим в новую должность: и к тем, кто начинает трудовую деятельность, и к тем, кто уже имеет значительный стаж работы.

Поддерживают мотивацию следующие факторы:

1. Систематические проверки сроков работы персонала на одной должности.

2. Обогащение содержания работы и расширение ее рамок.

3. Активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм (проектная, матричная организация).

4. Систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода.

5. Реализация новых форм взаимодействия: производственная демократия, беседы руководителя с подчиненными и др.

Каждому – и тому, кто только вступил в трудовую жизнь, и тому, кто работает уже долго, хотя бы 10 лет, - нужно осознанно и вовремя заботиться о собственной мотивации к работе, к жизни. Наличие подъемов и спадов, успешных периодов и кризисных – неотъемлемое качество жизни в целом и трудовой в частности.

Период работы и факторы, эффективно влияющие на мотивацию

| Период пребывания в одной должности | Факторы, эффективно влияющие на мотивацию |
|-------------------------------------|--|
| Первый год работы | Ясность содержания задачи Обратная связь |
| Второй год работы | Обратная связь Самостоятельность |
| Третий год работы (расцвет сил) | Обратная связь Многообразие требований к мастерству Самостоятельность |
| Четвертый год работы (расцвет сил) | Многообразие требований к мастерству Самостоятельность |
| Пятый год работы | Факторы мотивации, связанные с работой, не обеспечивают удовлетворенность ею. Мотивация рождается из эгоистических мотиваторов: путешествия, хобби в рабочее время, представительские мероприятия, и.т.д. |

Факторы, способствующие собственной мотивации к жизни и работе:

◆ Не попадать на «беличье колесо». Бег в нем никогда не кончается. По мере роста опытности работы будет все прибавляться. Проявить настойчивость и взять в свои руки использование собственного времени.

◆ Резервировать достаточно времени для достижения ключевых конечных целей. Делать только самую важную работу с точки зрения конечных целей.

◆ Поддерживать наиболее важные, с точки зрения достижения конечных результатов, организационные и человеческие контакты.

◆ Заниматься тем, что действительно привлекает, что обогащает жизнь. Поддерживать соответствующие контакты. Не соглашаться из вежливости или по дружбе на все, о чем хорошо попросят.

Необходимо понять, что значительную часть мотивации к жизни мы получаем от семьи.

Нельзя торопиться при общении с членами семьи.

◆ Иметь друзей на работе, вне работы. Поддерживать и оберегать дружеские отношения. Дружеские взаимоотношения внесут многое в содержание и мотивированность жизни.

◆ Занять четкую, обдуманную позицию по главным жизненным проблемам и ценностям. Что же мы действительно ценим и чего хотим от жизни?

Практические советы по обеспечению собственной мотивации на работе

◆ Нужно позаботиться о том, чтобы быть хорошо отдохнувшим, бодрым и деятельным.

◆ Относиться положительно к работе и жизни. Например, организовать на рабочем месте кружок «люби понедельник».

◆ Сделать приятным свое окружение на работе.

◆ Позаботиться о том, чтобы работа существенно менялась с интервалом 5 – 7 лет.

◆ С помощью творческих увлечений можно сделать самомотивацию многосторонней и поддерживать душевную бодрость. Активно развивать себя, используя сильные качества и укрепляя слабые. Позаботиться о том, чтобы был личный план развития.

◆ Определить для себя на ближайшие годы на основе собственных потребностей альтернативные варианты продвижения по службе. Определить мероприятия, с помощью которых осуществление альтернативного варианта карьеры будет наиболее вероятным. Составить временной план осуществления этих мероприятий.

◆ Быть откровенным с коллегами и осуществлять обратную связь по их достижениям и отношению к вам. Требовать от них достаточно качественной обратной связи в целях развития собственной работы и мотивации. Не замыкаться в себе, идти к другим.

◆ Вознаграждать себя за хорошие достижения в работе и требовать

вознаграждения со стороны трудового коллектива. Значительным мотивирующим вознаграждением может быть возможность самостоятельно распределять время, сознательный уход от стрессовых ситуаций, четкая информированность о возможностях успеха[41; 46;52].

Мы сами несем ответственность за свою жизнь, за мотивацию к работе. Ведь мотивация – это процесс, который происходит внутри человека, заставляя его вести себя в той или иной ситуации определенным образом. Следовательно, понимая процесс мотивации, мы можем значительно лучше понять как себя, так и поведение людей, с которыми мы общаемся в различных ситуациях

3.3. Карьера и ее развитие

В системе управления персоналом на предприятии центральной проблемой в рыночных отношениях является распределение экономических ресурсов, в особенности обеспечение полной и эффективной занятости трудовых ресурсов.

В кадровой политике управленческие решения о распределении персонала по соответствующим возможностям являются ключевыми и предполагают планирование и развитие деловой карьеры каждого работника. Менеджеры по управлению персоналом должны уделять постоянное внимание развитию профессионального мастерства своих работников, профессиональному продвижению кадров и их закреплению на соответствующих рабочих местах. По мере того как изменяется производственная деятельность предприятия и его организационная структура, изменяется состав и качество персонала. Именно поэтому вес работники, в особенности менеджеры, должны сами заботиться о собственном продвижении по служебной лестнице, поскольку они больше других заинтересованы в достижении основных целей своей деловой карьеры, включая и способы, которые ведут к этим целям. Планирование

карьеру и продвижение персонала должны строиться на основе совместного участия работников и руководителей в организации процесса непрерывного развития и перемещения кадров на более высокие должности.

В управлении персоналом понятие «карьера» имеет много различных значений: продвижение вперед по выбранной профессии, получение более высокого статуса, зарабатывание больших денег, развитие своих способностей, приобретение профессионального опыта и т.п. В современной теории управления человеческими ресурсами под карьерой принято понимать индивидуально осознанные изменения позиции и поведения человека, связанные с относящимся к работе производственным опытом и трудовой деятельностью на протяжении всей рабочей жизни [46, с. 216].

Из данного определения следует, что, во-первых, карьера включает внутреннюю позицию и поведение самого работника, во-вторых, она есть поступательное изменение навыков, способностей и профессиональных возможностей роста, связанных с его экономической деятельностью, в-третьих, жизнь человека вне работы и роль, которую он играет в этой жизни, оказывают значительное влияние на деловую карьеру, являясь частью карьеры каждого работника.

Таким образом, *карьера* — это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Виды карьеры: профессиональная и внутриорганизационная.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития; обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, наконец, уход на пенсию.

Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации и реализуется в трех основных направлениях:

Вертикальное. Под вертикальным направлением карьеры буквально понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

Горизонтальное. Горизонтальное направление карьеры – перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, руководитель проекта). Сюда же следует отнести расширение и усложнение задач с адекватным, как правило, изменением оплаты труда.

Центростремительное. Под центростремительным направлением карьеры – понимается приближение к руководству организации (приглашение на ранее недоступные встречи, получение доступа к неформальным источникам информации и др.).

Главная задача планирования и реализации карьеры заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда **задач**:

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически не оказывается возможностей для развития сотрудника;
- повышение качества процесса планирования карьеры;

- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе, и, как результат, заинтересованно реализовывать цели организации.

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 конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей[41; 46;52].

Возможные цели карьеры:

- заниматься деятельностью, которая соответствует самооценке и поэтому доставляют моральное удовлетворение;
- получить работу или должность, соответствующие самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- занимать работу или должность, которые усиливают индивидуальные возможности и развивают их;
- иметь творческую работу или должность;
- работать по профессии или занимать должность, которые позволяют достичь определенной степени независимости;

- иметь работу или должность, хорошо оплачиваемые или позволяющие одновременно получать большие побочные доходы;
- иметь возможность работать и активно обучаться;
- совмещать работу с воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, с ростом квалификации и т.д. Для того же, чтобы управлять карьерой, требуется информация о том, что происходит с потребностями людей на различных этапах их карьеры.

Этапы карьеры

| <i>Наименование этапа</i> | <i>Возраст</i> | <i>Потребности (по А. Маслоу)</i> | <i>Цели</i> |
|---------------------------|----------------|---|---|
| Предварительный этап | До 25 лет | Социальные потребности Безопасность Начало самоутверждения | Учеба, профессия Работа |
| Этап становления | До 30 лет | Самоутверждение Безопасность Начало самовыражения | Независимость Нормальный уровень оплаты труда |
| Этап продвижения | До 45 лет | Самоутверждение Начало самовыражения | Продвижение по служебной лестнице Рост квалификации Высокий уровень оплаты труда |
| Этап сохранения | До 60 лет | Рост самовыражения | Независимость Обучение молодежи Рост квалификации Высокий уровень оплаты труда Интерес к другим источникам дохода |
| Этап завершения | После 60 лет | Стабилизация самовыражения Безопасность | Сохранение независимости Высокий уровень оплаты труда Интерес к другим источникам дохода |
| Пенсионный этап | После 65 лет | Самовыражение в новой области деятельности. Безопасность. Социальные потребности | Интересы, хобби Здоровье Другие источники дохода |

Практика планирования карьеры в организации включает совмещение личных ожиданий в области своего профессионального роста с возможностями, доступными в данном подразделении или на данном

предприятия. В большинстве случаев выбор работником своей карьеры есть выражение личности человека, а не случайное событие, где играют роль вторичные факторы.

По оценке психологов, достижения человека в той или иной сфере деятельности зависят от соответствия между его личностью и выбранной областью работы. В профессиональном плане каждый человек в определенной мере может быть отнесен к одному из следующих шести типов личности:

- реалистический, предпочитающий деятельность, связанную с работой машин, инструментов и механизмов, — *машинист*;
- исследовательский, характеризующийся аналитизмом, любознательностью, методичностью и точностью, — *ученый*;
- артистический, отличающийся экспрессивностью, оригинальностью, сосредоточенностью, — *декоратор*;
- социальный, любящий помогать людям, избегающий систематической деятельности, — *консультант*;
- предпринимательский, предпочитающий влиять на других людей для достижения своих целей, — *менеджер*;
- конвенциональный, манипулирующий цифрами, записями, расчетными материалами, — *бухгалтер*.

Планирование деловой карьеры является строго индивидуализированным процессом. Каждый работник имеет свою уникальную систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта. Поэтому при выборе своей карьеры каждому работнику необходимо знать основные требования к будущей работе. Для своего самоанализа работник может воспользоваться следующими вопросами.

1. Какое образование, мастерство и опыт вы можете предложить?
2. Ориентированы ли вы качественно на людей или количественно на вещи, или на то и другое?

3. Каковы ваши сильные и слабые стороны, как они влияют на работу?

4. Какого вида работы вам интересны?

5. Какая работа может вызвать у вас чувство значительности и самоуважения?

Личная оценка данных и подобных вопросов может помочь определиться не только с местом работы, но и с деловой карьерой. В совокупности карьера каждого работника на предприятии реализуется по всем этапам деятельности: выдвижение, расстановка, ротация, повышение, уход.

Вопросы для повторения

1. Каково значение деловой оценки в управлении персоналом организации (в управлении деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, в мотивации и стимулировании его профессиональной деятельности)?

2. Назовите виды деловой карьеры и направления, в которых они реализуются.

3. Какова главная задача планирования и реализации деловой карьеры?

4. Какие основные этапы включает карьерный рост?

5. Какие возможные цели деловой карьеры могут ставить перед собою сотрудники организации?

6. В чем принципиальное отличие деловой карьеры от служебно-профессионального продвижения?

7. Какие Вам известны две группы теории мотивации? Каковы основные цели каждой из групп?

8. Как взаимосвязаны период работы в одной должности и факторы, эффективно влияющие на мотивацию?

9. Как руководитель может использовать знание факторов, способствующих собственной мотивации к жизни и к работе, в интересах своей организации?

Практические задания

1. Составьте логическую схему (последовательность) изучения данной главы.

2. Составьте обзорный доклад.

ПРОВЕРОЧНЫЙ ТЕСТ

1. Подберите к термину соответствующее ему определение:

Деловая оценка персонала – это ...

А – это целенаправленный процесс установления качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств);

Б – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;

В - это процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

2. Перечислите основные задачи деловой оценки персонала:

А - установление функциональной роли оцениваемого сотрудника на данный момент;

Б - определение возможных путей развития (совершенствования качеств) сотрудника;

В - определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;

Г - установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;

Д - удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик;

Е - установление функциональной роли оцениваемого сотрудника в перспективе (служебно-профессиональное продвижение, планирование деловой карьеры).

3. Подберите и проранжируйте основные этапы, к каждому виду деловой оценки:

1 - оценка кандидатов на вакантную должность;

2 - текущая периодическая оценка сотрудников организации;

А - наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы или учебы);

Б - анализ анкетных данных, тестов;

В - проверочные испытания;

Г - оценка результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов;

Д - собеседование;

Е - анализ динамики состояния условий, влияющих на достижение результатов;

Ж - анализ динамики результативности труда за определенный промежуток времени.

4. Выполнение каких обязательных мероприятий предполагает организационная процедура подготовки деловой оценки ?

А - разработка или адаптация известной методики деловой оценки;

Б - формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;

В - определение времени и места проведения деловой оценки;

Г - согласование времени и места проведения деловой оценки с руководством организации;

Д - установление процедуры подведения итогов оценивания;

Е - проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);

Ж - консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

5. Правильно определите суть каждого из методов, которые определяют особенности выделения конкретных значений показателей деловой оценки.

1 - метод шкалирования:

2 - метод упорядочения рангов:

3 - метод альтернативных характеристик:

А - отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя;

Б - характеристика степени выраженности значения показателя устанавливается на шкале для каждого сотрудника;

В - несколько оценок приводится в ранжированный ряд относительно одного значения.

6. Подберите к термину соответствующее ему определение:

1. Деловая карьера персонала – это ...

2. Служебно-профессиональное продвижение – это ...

А - плановая последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти;

Б - фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе);

В - индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни

человека.

7. Подберите к термину соответствующее ему определение:

1. Мотивация – это ...
2. Стимулирование – это ...

А - процесс сознательного выбора человеком поведения, под воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов

Б - процесс активизации деятельности персонала, повышения его заинтересованности в реализации целей и решении задач, стоящих перед организацией.

8. Какие факторы способствуют поддержанию мотивации?

1. Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству.
2. Ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой.
3. Собственное ощущение важности работы.
4. Планово горизонтально перемещать по службе с интервалом примерно в пять лет.
5. Обогащение содержания работы и расширение ее рамок.
6. Активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм (проектная, матричная организация).
7. Обратная связь.
8. Систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода.
9. Реализация новых форм взаимодействия: производственная демократия, беседы руководителя с подчиненными и др.
10. Самостоятельность.

ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАТОРСКАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

«Культура – это социально-прогрессивная творческая деятельность человечества во всех сферах бытия и сознания, являющаяся диалектическим единством процессов опредмечивания (создания ценностей, норм, знаковых систем и т.д.) и распредмечивания (освоение культурного наследия), направленная на преобразование действительности, на превращение богатства человеческой истории во внутреннее богатство личности, на всемерное выявление и развитие сущностных сил человека»

Анализ современных исследований, показал, что культура обладает следующими характеристиками:

- отражает систему ценностей общества;
- представляет собой естественно-искусственное образование;
- является замкнутой системой, способной к развитию и историческому изменению;
- определяет жизнь человека и детерминируется его деятельностью;
- отражает совокупность сложившихся в обществе знаковых систем, при помощи которых осуществляется коммуникация, сохраняется социальная память и передается опыт поколений.

Таким образом, культура, как интегративная система, обеспечивает становление личности, в том числе и в профессиональном плане. Отметим, что любой специалист является носителем как общей, так и профессиональной культуры, степень сформированности которых не всегда совпадают (обладая высокой профессиональной культурой и являясь квалифицированным специалистом, человек может иметь низкий уровень общей культуры, и наоборот). При этом общая культура личности является более стабильной его характеристикой, чем профессиональная,

изменения которой определяются динамикой непрерывного совершенствования целевых ориентаций, методов, средств и содержания профессиональной деятельности[6;8; 10; 11].

Как справедливо отмечено в исследовании Е.В. Гнидан, профессиональная культура «выступает интегральным показателем творческого начала, мерой и качеством развития личности». Она представляет собой самостоятельное явление, которое в настоящее время является достаточно распространенным предметом исследования.

Профессиональную культуру понимают, как:

- интегральное качество личности профессионала, условия и предпосылки эффективной профессиональной деятельности, обобщенный показатель профессиональной компетенции личности (И.Ф. Исаев);
- система социальных качеств, которые непосредственно обеспечивают уровень трудовой профессиональной деятельности и определяют ее личностное содержание, отношение к труду (Н.Б. Крылова);
- интегральный показатель развития профессионала (А.А. Деркач);
- сложное системное образование, представляющее собой упорядоченную совокупность общечеловеческих идей, профессионально-ценностных ориентаций и качеств личности, универсальных способов познания и гуманистической технологии деятельности (С.И. Уляев) и др.

Таким образом, профессиональная культура: 1) всегда осознана; 2) представляет собой личностное качество специалиста; 3) отражает устойчивое ценностное отношение к выполняемому виду деятельности; 4) опирается на профессиональные знания, умения, и детерминируется профессионально значимыми личностными качествами; 5) задает стереотипы профессионального поведения; 6) обеспечивает творческое продуктивное преобразование профессиональной среды[6;8; 10; 11].

Исходя из вышеизложенного, профессиональная культура это -

личностное интегративное качество специалиста, включающее совокупность знаний, умений, профессионально значимых личностных качеств и ценностных ориентаций, обеспечивающих эффективность его профессиональной деятельности и продуктивное преобразование профессиональной среды.

Теперь, уточнив понимание профессиональной культуры, необходимо определить понятие «организаторская культура менеджера», которая представляет собой один из видов его профессиональной культуры, наряду с коммуникативной, исследовательской, информационной, правовой, предпринимательской, нравственной, технологической и другими.

Словарь иностранных слов определяет *менеджера*, как специалиста по управлению. При этом, как показало проведенное исследование, реализация менеджером основных управленческих функций (мотивационно-целевой, информационно-аналитической, планово-прогностической, организационно-исполнительской, регулятивно-коррекционной, контрольно-диагностической) задает специфические характеристики его профессиональной деятельности: сложность, полисубъектность, полинаучность, интенсивность, коммуникативность, вероятностность результата, процессный и творческий характер, экономическая рискованность.

Как уже отмечалось, организаторская деятельность менеджера, являясь важнейшим видом его профессиональной деятельности, оказывается непосредственно связанной с организаторской культурой: с одной стороны, организаторская культура менеджера определяет содержание и результативность организаторской деятельности, а с другой — реализация организаторской деятельности характеризует уровень сформированности организаторской культуры [6; 8; 10; 11].

Несмотря на интерес и широкое распространение (организаторскую

деятельность в настоящее время осуществляют многие специалисты — педагоги, психологи, инженеры, врачи и др.), она относится к недостаточно исследованным видам профессиональной деятельности, возможно, в силу ее сложности, слабой структурируемости и творческого характера. Тем не менее, необходимо рассмотреть общие теоретические положения проблемы организаторской деятельности, представленные в научной литературе.

В самом общем виде *организатором* называется тот, кто что-нибудь организует — основывает, подготавливает, объединяет или упорядочивает что-то для достижения поставленной цели.

Первым в нашей стране начал заниматься исследованием проблемы рациональной организации деятельности П.М. Керженцев, который в своих работах, уделял внимание систематизации понятийного аппарата данного направления, проецированию зарубежного опыта научной организации труда на отечественную систему управления производством, определению специфических черт компетентного организатора, выявлению содержания его деятельности (этапов, направлений, методов, средств и т.д.).

Характеристика организаторской деятельности требует рассмотрения ее внутреннего содержания, но прежде укажем ее основные свойства:

- 1) организаторская деятельность является свободной, сложной и творческой,
- 2) она не поддается жесткой регламентации;
- 3) не дает материального продукта;
- 4) ее основу составляет взаимодействие;
- 5) связана организаторская деятельность с постановкой цели и определением на основе личной ответственности способов ее достижения.

Согласно результатам исследования решение организаторской задачи связано с анализом состояния системы, проектированием ее улучшенной модели, определением цели и программы действий, тогда структура организаторской деятельности должна включать 1) мотивацию, 2) постановку цели, 3) организацию выполнения действий, 4) контроль выполнения действий, 5) оценку результатов, 6) анализ деятельности. Даная точка зрения, нуждается в конкретизации именно в третьем компоненте, как основном для организаторской деятельности и отражающем ее сущностную специфику[6;8; 10; 11].

По мнению Е.В. Гнидан деятельность по организации должна включать теоретический и практический этапы: теоретический включает стадию планирования и моделирования, а практический – реализацию созданной модели.

Рассмотрев существующие точки зрения на содержание организаторской деятельности, отметим, что в большей степени нам импонирует позиция Г. Кунца и С. О’Доннела, которые в состав деятельности по организации включают установление целей, планирование, выявление и классификация видов деятельности, необходимых для их осуществления, группировку видов деятельности в соответствии с имеющимися ресурсами. Предложенный авторами порядок реализации организаторской деятельности, является универсальным и в достаточной степени отражающим ее специфику.

При изучении организаторской деятельности необходимо разобраться с ее характеристикой и местом в управленческом цикле. Традиционно организаторская деятельность включается в состав деятельности *управленческой*, которая представляет собой непрерывный процесс воздействия на коллектив людей для организации и координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при наименьших затратах.

Чтобы понять различия организаторской и управленческой деятельности, обратимся к их функциональной интерпретации. Основными классическими функциями управления, предложенными Г. Файолем, являются функции предвидения, планирования, организации, координирования и контроля. Таким образом, организаторская деятельность – это один из компонентов деятельности управленческой. Учитывая данную логику, специфику составляющих управленческий цикл функций, назначение организаторской деятельности и обеспечивая ее отграничение от управления, можно сделать вывод, что организаторская деятельность сводится к постановке задач, аргументированному распределению полномочий и выделению ресурсов для достижения заданной цели.

Таблица 4

| Компоненты | Наполнение компонентов |
|----------------------------|--|
| Персонализация задачи | <ul style="list-style-type: none"> • актуализация общей проблемы; • формализация проблемы; • декомпозиция общей цели; • анализ и актуализация индивидуальных возможностей персонала по решению конкретных задач; • ознакомление персонала с конкретными задачами |
| Распределение полномочий | <ul style="list-style-type: none"> • определение последовательности действий персонала; • передача персональных полномочий; • установление ответственности; • распределение персонала по уровням подчиненности; • установление связей взаимодействия; • инструктирование персонала по выполнению возложенных задач |
| Распределение ресурсов | <ul style="list-style-type: none"> • определение материальных средств; • актуализация необходимой информации; • определение временных ограничений; • выделение оптимального ресурсного обеспечения персоналу для выполнения конкретных задач |
| Обеспечение обратной связи | <ul style="list-style-type: none"> • получение информации о выполнении задач; • регламентация передачи информации о протекании процесса решения задач; • диагностика недостатков; • определение необходимости перераспределения ресурсов, перегруппировки сил и времени |

Отсюда, следует, что организаторская деятельность представляет собой вид профессионально-управленческой деятельности менеджера, направленной на объединение людей по достижению общей цели, состоящей в персонализации задач, распределении полномочий и ресурсов на основе обратной связи.

В соответствии с принятой формулировкой, представлено понимание содержания организаторской деятельности менеджера (Табл. 4).

Содержание организаторской деятельности менеджера

Такое понимание, позволяет придать организаторской деятельности самостоятельность и не смешивать ее с деятельностью по планированию, координации или коррекции.

Как показали многочисленные исследования, чтобы обеспечить эффективность организаторской деятельности (т.е. коллективного движения к желаемой цели), менеджер должен обладать целым рядом свойств. Проанализировав точки зрения ученых (А.Г. Ковалев, Р.Л. Кричевский, А.Г. Шмелев и др.), отметим, что к таким свойствам относятся, прежде всего, организаторские качества, способности, умения и знания.

Организаторские качества рассматриваются современными учеными как сложная совокупность (Г.М. Иващенко); устойчивое и цельное образование (К.К. Платонов); особенности личности, обеспечивающие организаторскую направленность и общественно-организаторскую активность (А.А. Эм); приобретенная готовность личности находить рациональные приемы решения задачи (В.Д. Сапоровская) и др.

Учитывая огромное количество организаторских качеств, полный спектр которых невозможно ни описать, ни сформировать у отдельной личности, в научной литературе предпринимаются попытки классифицировать данные качества или, как минимум, указать ключевые из них. Так, например, Р.Х. Шакуров условно разделяет организаторские качества на административные (требовательность, критичность, твердость)

и лидерские (авторитет, способность убеждать) ;

Ю.С. Ценч вводит доминантные (социальная активность, целеустремленность) и периферийные (доброжелательность, приветливость) качества;

Р.Л. Кричевский указывает на значимость для организатора интеллекта, уверенности в себе, креативности, ответственности, общительности и др.

Помимо личностных качеств, эффективность организаторской деятельности менеджера предполагает овладение им целым рядом знаний и умений. Так, в современных исследованиях к профессиональным знаниям относят знания в области мотивации деятельности подчиненных, специфики взаимодействия, закономерностей психических процессов, развития трудового коллектива и др., а к умениям — мобилизационные, коммуникативные, прогностические, организаторские, диагностические и другие умения[6;7;10]. В частности, основными для организаторской деятельности менеджера называют:

- знания о структуре организации (Ю.С. Ценч), должностных регламентов (А.И. Наумов), делового этикета (Р.Л. Кричевский), методик взаимодействия (Л.В. Журавлева) и др.;

- умения распределять людей по участкам работы (Б.Д. Сапоровская), рационально распределять время (С.В. Кондратьева), четко определять цель (А.А. Эм) и др.

Кроме указанных выше свойств, эффективность организаторской деятельности менеджера определяется наличием у него организаторских способностей, о необходимости развития которых говорят многие ученые. К числу организаторских способностей относят способность разбираться в людях и понимать их (С.В. Кондратьева), воздействовать на психику людей (А.Г. Ковалев), ярко и убедительно говорить (Б.З. Вульф), организовывать себя (Е.А. Никитина), стимулировать и регулировать деятельность других

людей (А.Я. Микаберидзе) и др.

Соглашаясь с мнением уважаемых ученых о влиянии организаторских способностей на результативность организаторской деятельности, отметим, что в теории, и самое главное в практике, проблема разграничения личностных качеств, умений и способностей остается до сих пор актуальной, что стимулирует продолжающуюся уже много лет дискуссию об их действительном соотношении и показателях проявления.

В работах посвященных изучению требований к организатору действительно наблюдается терминологическая путаница: способностями называют качества личности, умения, а также свойства, черты характера и т.д.

В ходе исследования было установлено, что наличие у менеджера совокупности организаторских личностных качеств, умений и знаний обеспечивает эффективность реализации организаторской деятельности. Однако вывести подготовку менеджера на уровень организаторской культуры невозможно без формирования у него системы ценностных ориентаций. Поэтому четвертым и чрезвычайно значимым компонентом организаторской культуры менеджера являются *ценностные ориентации*, под которыми понимают отражение в сознании человека ценностей, признаваемых им в качестве стратегических жизненных целей и общих мировоззренческих ориентиров. Именно ценностные ориентации являются связующим звеном внутриличностной сферы специалиста с профессиональной культурой, обеспечивая адекватное отношение к ней и способность творческого обогащения. Только такое определение статуса и роли ценностных ориентаций для менеджера, делает организаторскую культуру видом профессиональной культуры и позволяет рассмотреть данные понятия с позиции родо-видовой связи [6;8; 10; 11].

Таким образом, под *организаторской культурой менеджера* понимаем вид его профессиональной культуры, обеспечивающей

продуктивную реализацию организаторской деятельности.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Что такое культура?
2. Какими основными характеристиками обладает культура?
3. Что такое профессиональная культура по мнению Е.В.Гнидан?
4. Внутреннее содержание организаторской деятельности?
5. Основные свойства организаторской деятельности?
6. В чем различия между организаторской и управленческой деятельностью?
7. Содержание организаторской деятельности?
8. Какие четыре основных компонента составляющих организаторскую культуру менеджера?

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Что представляет собой труд человека? С какой целью он осуществляется на предприятии?
2. Что представляют собой трудовые ресурсы ?
3. Какие основные функции выполняет на производстве специалист по управлению персоналом? В чем состоят основные управленческие функции?
4. Какими количественными и качественными показателями характеризуется состав трудовых ресурсов?
5. Что понимается под занятостью трудовых ресурсов? Какие категории экономически активного населения считаются занятыми?
6. Какая часть населения относится к безработным? Каковы условия признания граждан безработными?
7. Что означает полная занятость трудовых ресурсов? Каковы основные условия ее достижения?
8. Что характеризует собой эффективная занятость? В чем состоит ее отличие для работника и работодателя?
9. Как повысить занятость работников на производстве? Как сделать ее более продуктивной?
10. Как регулируются трудовые отношения между работниками и работодателями? Какие виды трудовых договоров применяются?
11. Чем характеризуется трудовой потенциал человека? Какие основные качества человека образуют его трудовой потенциал?
12. Какими основными компонентами определяется трудовой потенциал отдельного человека и группы сотрудников? Чем он отличается?
13. Кем является на производстве менеджер по управлению персоналом ? В чем заключается главная задача любого менеджера?
14. Какие должностные функции выполняют менеджеры по

управлению персоналом ? Какими полномочиями они обладают?

15. Как взаимодействуют менеджеры со своим персоналом? Какие основные задачи решают менеджеры?

16. Какими факторами определяется характер личности? В чем состоит роль природных свойств человека?

17. Какие типы темперамента характеризуют человека? Как они учитывают индивидуальные особенности личности?

18. Какими чертами определяется холерический темперамент людей? Какова сфера их предпочтительной деятельности?

19. Какова основная характеристика людей сангвинического темперамента? Какова сфера их предпочтительной деятельности?

20. Что представляет собой характер человека? Как он формируется?

21. Что понимается под «перекосом» характера? Как его можно предупредить?

22. Как происходит психологическое взаимодействие по типу «личность — личность»? Что служит основой хороших личных взаимоотношений?

23. Какие взаимоотношения возникают в группах работников? Как проявляется внутригрупповое сотрудничество?

24. Как взаимодействуют руководители со своими работниками? Чем отличаются формальные отношения от неформальных?

25. Какова роль руководителя в управлении персоналом? Что такое лидерство?

26. Каким основным требованиям должен соответствовать руководитель? Как следует обучать будущих руководителей?

27. Как формируется управленческий опыт руководителя? Как можно ускорить процесс его приобретения?

28. Как осуществляется взаимодействие руководителей и наемных

работников? Какую информацию имеют право получать работники?

29. Как можно вовлечь персонал в решение новых рыночных проблем? Какова роль профсоюзных организаций?

30. Что представляет собой система управления персоналом на предприятии? Кто является главным субъектом управления?

31. Что такое управляющая система? Кто является субъектом управления?

32. Каковы основные цели системы управления персоналом на предприятии? Что означает полная занятость?

33. Какие общие функции выполняет персонал на предприятии. В чем заключаются административные функции?

34. Какие функции в современном менеджменте относятся к управленческим? В чем выражается координация работы?

35. Какое место в современном менеджменте уделяется человеческому фактору?

36. Что представляют собой методы управления? Какие группы методов применяются в управлении персоналом?

37. Что понимается под стилем управления? Какой стиль является приоритетным?

38. Что такое персонал-технология управления? Какими отношениями она характеризуется?

39. Что представляет собой социальное партнерство? Каковы основные принципы социального партнерства?

40. Что представляет собой индивидуальный трудовой договор? Что им регулируется?

41. Какие виды трудовых договоров заключаются с работниками? На каких условиях заключается срочный договор?

42. Какие требования предъявляются к работнику правилами внутреннего распорядка? Каковы обязанности работодателя?

ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

1. Основные направления изучения менеджмента персонала на фирме.
2. Роль кадровой службы на предприятии, ее функции, задачи и структура.
3. Анализ различных теорий и стилей управления на предприятии.
4. Анализ различных теорий мотивации и факторов, влияющих на устранение неудовлетворенности работой.
5. Роль и обязанности менеджера персонала различных уровней в управлении производством.
6. Функции и методы управления функциональных и линейных менеджеров на предприятии.
7. Методы получения информации от претендентов (кандидатов по найму и отбору персонала).
8. Особенности управления персоналом в различных странах рыночной экономики.
9. Кадровое планирование и перспективный расчет численности и состава персонала.
10. Различные методы наблюдения, применяемые для анализа рабочего времени персонала на предприятии.
11. Изучение структуры рабочих мест с численностью персонала.
12. Различные формы и методы стимулирования и поощрения результативности труда работников в развитых странах рыночной экономики и в РФ.
13. Организация и методы производственного обучения, подготовки и переподготовки персонала.
14. Анализ процесса адаптации работника на предприятии.
15. Методы оценки трудовой деятельности персонала.
16. Изучение эффективности системы оценки результатов трудовой

деятельности.

17. Управление персоналом в условиях сокращения численности и неполного финансирования.

18. Разработка системы поощрения работников.

19. Анализ причин конфликтов при общении.

20. Поведенческий подход к мастерству.

21. Факторы, влияющие на производственный климат.

22. Управление подчиненными на фирме по отклонениям.

23. Анализ факторов, способствующих благополучному психологическому климату в коллективе.

24. Планирование кадровых издержек.

25. Различные методы определения дополнительной потребности в специалистах

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ

1. Сущность понятия «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «человеческий фактор», «трудовой потенциал», «кадры», «персонал»

2. Сущность понятия «человеческий капитал», «человеческие ресурсы»

3. Статистическая и аналитическая структура персонала.

4. Квалификационная структура персонала.

5. Квалификация и компетенция работника.

6. Количественные и качественные характеристики персонала.

7. Система методов управления персоналом, их классификация, области применения.

8. Методы управления персоналом.

9. Принципы построения системы управления персоналом.

10. Методы построения системы управления персоналом.

11. Организационное проектирование системы управления

персоналом.

12. Состав комплексных функциональных подсистем системы управления организацией. 13. Целевые и обеспечивающие подсистемы системы управления организацией.

14. Цели и функции системы управления персоналом.

15. Организационная структура системы управления персоналом.

16. Кадровое, правовое, нормативно-методическое, информационное обеспечение системы управления персоналом.

17. Кадровая политика и ее направления.

18. Базовые кадровые стратегии управления персоналом.

19. Кадровое планирование в системе работы с персоналом.

20. Методы расчета потребности в персонале.

21. Этапы, принципы, технология отбора претендентов на вакантную должность. 22. Технология найма персонала.

23. Деловая оценки персонала: задачи, показатели, методы, организационная процедура. 24. Аттестация персонала, ее цели и этапы.

25. Сущность, формы и управление профориентацией персонала.

26. Виды и организация управления адаптацией персонала.

27. Цели, виды и методы обучения персонала: переподготовка, первичная подготовка, повышение квалификации.

28. Понятие и виды деловой карьеры.

29. Система служебно-профессионального продвижения персонала.

30. Управление кадровым резервом.

31. Управление высвобождением персонала организации.

32. Организация труда управленческого персонала.

33. Управление конфликтами в организации, способы их реализации.

34. Управление стрессами.

35. Сущность теорий мотивации трудовой деятельности.

36. Мотивация и стимулирования трудового поведения персонала.

37. Формы и системы оплаты труда персонала.
38. Режим труда и отдыха персонала. Дисциплина труда.
39. Оценка результатов труда персонала.
40. Оценка социальной и экономической эффективности использования персонала

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Понятие теории управления. Методология теории управления.
2. Характеристика подходов общенаучной и специально-научной методологии.
3. Цель и функции теории управления
4. Теория управления: управление как потребность и как фактор успеха деятельности.
5. Сущность и содержание управления. Место теории управления в системе современных знаний. Современные проблемы управления.
6. Специфика управленческой деятельности. Уровни управления организацией.
7. Характеристика основных направлений и школ управления.
8. Развитие науки управления в России.
9. Закономерности управления. Характеристика основных законов управления.
10. Классификация принципов управления.
11. Понятие функций управления. Общие и специализированные функции управления.
12. Характеристика основных функций управления.
13. Свойства, характеристики процесса управления. Типология процессов управления.
14. Основные этапы процесса управления.

15. Понятие механизма управления. Нравственные ограничения в использовании средств управления.
16. Понятие ресурсов управления. Роль человека в процессах управления.
17. Информация как ресурс управления. Информационные системы и технологии.
18. Экономическое содержание ресурсов управления.
19. Понятие цели. Классификация целей. Требования к определению целей.
20. Построение дерева целей. Сочетание разнообразия целей и функций менеджмента
21. Система управления по целям. Стратегия и тактика управления.
22. Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений.
23. Условия и критерии принятия решений. Процесс и модели принятия управленческих решений.
24. Основные этапы разработки рационального управленческого решения. Реализация управленческих решений..
25. Понятие коммуникационного процесса в организации. Основные элементы коммуникационного процесса.
26. Классификация коммуникаций. Уровни и виды коммуникаций..
27. Принципы управления коммуникациями.
28. Понятие системы управления. Распределение функции, полномочий и ответственности.
29. Принципы построения систем управления. Типы соединения подсистем в системы.
30. Типология систем управления..
31. Оценка степени управляемости объектом. Направления анализа систем управления.

32. Характеристики организационной структуры. Виды организационных структур.
33. Принципы формирования организационных структур.
34. Понятие полномочия. Полномочия и факторы их распределения.
35. Делегирование полномочий в процессах управления.
36. Понятие и типология власти. Основные формы власти и влияния.
37. Признаки, факторы и проявления неуправляемости.
38. Источники власти в управлении организацией. Баланс власти в организации.
39. Основные понятия и логика процесса мотивации.
40. Современные концепции мотивации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адамчук В.В. и др. Экономика и социология труда: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 2007.-408 с.

2. Алексеев, Н.А. О роли методологических знаний в профессиональной подготовке студентов / Н.А. Алексеев // Содержание и методы профессионального воспитания студентов: Сб. тр. – Тюмень, 1981. – С. 14-21.

3. Алексеева, Л.П. Гнатышина Е.А. Управление организацией самостоятельной работы студентов профессионально-педагогических факультетов ВУЗов: учебно-методическое пособие-Челябинск: Из-во ЧГПУ, 2012г.-268 с.

4. Алексеева, Л.П. Управление организацией самостоятельной работы студентов профессионально-педагогических факультетов ВУЗов: учебно-методическое пособие / Л.П. Алексеева, Е.А. Гнатышина - Челябинск: Из-во ЧГПУ, 2012г.-268 с.

5. Бабордина О.А., Бухалков М.И. О критерии и показателях эффективной занятости персонала // Материалы республиканской научно-практической конференции. — Самара: СамГТУ, 2009. С. 104-106.

6. Базавлуцкая Л.М. Генезис исследования формирования организаторской культуры // Монография/ Челябинск, 2014.

7. Базавлуцкая Л.М. Организаторская культура менеджера как средство повышения социально-экономической стабильности общества // Л.М. Базавлуцкая: Комплексная безопасность объектов социальной сферы // Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, редактор: В.В. Латышин, 2010. С. 201-204.

8. Базавлуцкая Л.М. Организаторская культура как результативность профессиональной деятельности менеджера // Вектор науки Тольяттинского государственного университета, Серия: Педагогика, психология, 2012., № 2. С.35-37.

9.Базавлуцкая Л.М. Педагогический менеджмент: учебное пособие / Л.М.Базавлуцкая. Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2017. 97с.

10.Базавлуцкая Л.М. Реализация систематизированного процесса формирования современного менеджера / Базавлуцкая Л.М., Алексеева Л.П., Коняева Е.А. - Современные исследования социальных проблем (электронный журнал). -2017. Т.8 № 7 С. 5-25.

11. Базавлуцкая Л.М., Формирование организаторской культуры у будущих менеджеров: Диссертация кандидата педагогических наук: 29.03.2011/ Базавлуцкая Лиля Михайловна; науч. рук. Е.А.Гнатышина; Челябинск, 2011. 185с.

12.Белкин В.Н. Повышение экономической и социальной эффективности труда (методологический аспект). — М.: Экономика, 2003. — 216с.

13.Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2009. - 400 с.

14.Бухалков М.И., Кузьмина Н.М. Оценка трудового потенциала как основа его эффективного использования // Человек и труд. 2007. № 2. С. 29-30.

15.Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — М.:Высшая школа, 2007. — 224 с.

16.Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник. — М.: Норма - ИНФРА-М, 2003. - 348 с.

17.Генкин Б.М. Эффективность труда и качество жизни: Учебное пособие. - СПб.: СПбГИЭА, 2007. - 112 с.

18. Гнатышина Е.А. Компетентностно ориентированное управление подготовкой педагогов профессионального обучения: Монография /Е.А. Гнатышина. – СПб.: «Книжный Дом», 2008. – 424 с.

19. Гнатышина Е.А. Результаты исследований уровня корпоративной идентичности преподавателей университета /Е.А. Гнатышина, Д.С. Гордеева. - Педагогический журнал Башкортостана. 2018., № 3.(76). – С. 20-28

20. Гнатышина Е.А. Проблемы экономического роста в России в современных условиях/ Е.А. Гнатышина, Л.М. Базавлущкая; в сборнике научных трудов по материалам 1 региональной научно-практической конференции, 2016., С. 6-14.

21. Гнатышина ЕА. Характеристика адаптационных процессов в вузе в условиях социокультурной динамики: сравнительный анализ адаптационных процессов иностранных и отечественных студентов вуза / Гнатышина Е.А., Уварина Н.В., Савченков А.В. // Вестник Южно-Уральского государственного университет. Серия: Образование. Педагогические науки. 2018. Т.10 – «. 2. – С. 34-43.

22. Гордеева, Д.С. Современные механизмы реального сектора экономики в сфере совместной образовательной деятельности / Д.С. Гордеева, С.С. Демцура // Сборник научных трудов по материалам 2 международной научно-практической конференции. – Нижний Новгород, изд-во Индивидуальный предприниматель Краснова Наталья Александровна. - 2016. – С. 51–60.

23. Гордеева Д.С., Тюнин А.И. и др. Нерешенные проблемы непрерывного профессионального образования на стыке экологии и экономики. Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 63-67.

24. Дегтярева Н.А. Использование информационных технологий в управлении / Н.А. Дегтярева, И.Д. Колмакова // Вестник факультета управления Челябинского государственного университета. Серия: «Управление». – 2016. - № 1. - С. 99 - 101.

25. Дегтярева Н.А. Модели принятия управленческих решений в сфере информатизации муниципальных образовательных учреждений / Н.А. Дегтярева, Е.М. Колмакова, И.Д. Колмакова, // Вестник Челябинского государственного университета. Серия: «Экономические науки». - № 5 (401) 2017. вып. 57. – С. 15-23.

26. Дегтярева Н.А. Принятие эффективных управленческих решений на основе эконометрического прогнозирования. / Н.А. Дегтярева, Н.А. Берг // Вестник Челябинского государственного университета. Серия: «Экономические науки». - № 4 (414) 2018. вып. 61. – С. 176-183.

27. Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Пер.с англ. — М.: Бинوم, 1997. — 432 с.

28. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. — М.: Дело, 2009. —304 с.

29. Ильин И., Кузнецов Г. Производительность труда: вверх по лестнице, идущей вниз//Человек и труд. 2002. № 5. С. 73—77.

30. Корнеев Д.Н. Инклюзивная компетентность педагога профессионального обучения: от идеи к диссеминации педагогического опыта / Д.Н.Корнеев, Н.Ю. Корнеева, А.А. Саламатов. - Современные наукоемкие технологии, 2016. - № 5-1. – С. 116-120

31. Корнеев Д.Н. Концептуальная модель формирования инженерной культуры обучающихся как трансфер модернизации российского образования /Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева, Л.П. Алексеева.- Пропедевтика инженерной культуры обучающихся в условиях модернизации образования: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. - 2015.- С. 190-199.

32. Корнеев Д.Н. Проектирование и диффузия педагогических инноваций как методическая проблема современного непрерывного профессионального образования / Д.Н.Корнеев, Н.Ю. Корнеева, Н.В.

Уварина. – Методика профессионального образования: от теории к практике: сборник статей Всероссийской олимпиады от методике профессионального обучения, 2016. – С.60-69.

33. Корнеев Д.Н. Роль педагогической инноватики в подготовке конкурентоспособного выпускника /Д.Н.Корнеев// Вестник Южно-Уральского университета. Серия: Образование. Педагогические науки, - № 36(255). – 2011.

34. Корнеева Н.Ю. Менеджмент профессиональной образовательной организации: теория и практика инновационного развития / Н.Ю. Корнеева, Д.Н. Корнеев // Гармоничное развитие личности: психология и педагогика: сборник научных трудов по материалам 1 международной научно-практической конференции, 2016. – С. 4-9

35. Менеджмент: современные проблемы управления, Гнатышина Е.А., Корнеев Д.Н., Базавлущая Л.М., Корнеева Н.Ю., Рыжикова А.М., Рябчук П.Г.// Коллективная монография / Челябинск, 2017.

36. Мухина И. Взаимосвязь экономики и демографии // Человек и труд. 2001. № 3. С. 52-53.

37. Образование и социум: безопасность поликультурного пространства России: коллективная монография / Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.В. Уварина [и др.]. - М.: Изд-во ООО «Цицеро» Свердловский пр. 60, отпечатано в типографии Челяб. гос. пед. ун-та, 2014. - 273 с. - ISBN 978-5-91283-472-1

38. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / РАН. Ин-т рус.языка им. В.В. Виноградова. – М.: Азбуковник, 1997. – 944 с.

39. Пахтусова Н.А. Основы профессионально-личностной самоактуализации будущего педагога: учебное пособие /Н.А. Пахтусова. – Челябинск: Изд-во ООО «Искра-профи». – 2010. – 80с.

40. Проблемные вопросы выработки универсального алгоритма оценки потенциала гуманитарно-педагогических вузов / П.Г. Рябчук, Е.В. Гнатышина, Е.В. Евплова, Е.В. Рябинина // Социум и власть. – 2017. – № 4 (66). – С. 49–54

41. Проблемы экономического роста в России в современных условиях. Гнатышина Е.А., Базавлущкая Л.М., // в сборнике: Проблемы экономики, управления и права современной России // Сборник научных трудов по материалам 1 региональной научно-практической конференции, 2016., С. 6-14.

42. Прогнозирование и планирование экономики: Учебное пособие / Под ред. В.И. Борисевича. — Минск: Экоперспектива, 2000. - 432 с.

43. Пропедевтика инженерной культуры обучающихся: инновации в образовании Базавлущкая Л.М., Белевитин В.А., Гнатышина Е.А., Гордеева Д.С., Демцура С.С., Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Костюкова Л.А., Курбатова О.Л., Мэн С., Пахтусова Н.А., Рыжикова А.М., Рябинина Е.В., Рябчук П.Г., Саламатов А.А., Тюнин А.И., Уварина Н.В. КОЛЛЕКТИВНАЯ МОНОГРАФИЯ / Челябинск, 2017.

44. Психология диалога и педагогика творческого сотрудничества. Круглый стол // Вопросы психологии. 1987. № 4. –С.82–111.

45. Психология труда: Учебник / Под ред. А.В. Карпова. – М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. – 352 с.

46. Психологические особенности процесса восприятия цен на образовательные услуги / Демцура С.С., Дмитриева Е.Ю., Алексеева Л.П., Базавлущкая Л.М., Полуянова Л.А. // Азимут научных исследований: педагогика и психология, 2018. Т.7. №3 (24). С. 276-280.

47. Рудакова, А.М. Состояние проблемы формирования виртуальной культуры студентов среднего профессионального образования / А.М. Рудакова // Современная наука: тенденции развития. 2016. № 12. С. 74-76.

48. Рябина Е.В. Возможности совершенствования системы мотивации персонала в организации/Е.В.Рябина. - Проблемы экономики, управления и права современной России: сб. ст. по итогам Регион. науч. – практ. конф. 11-12 ноября 2016. – Челябинск: Изд-во ОАНО ДПО «Челябинский институт психоанализа», 2016. – С. 152–158.

49.Рябчук, П.Г. и др. Проблемные вопросы выработки универсального алгоритма оценки потенциала гуманитарно-педагогических вузов/П.Г. Рябчук, Е.В. Гнатышина, Е.В. Евплова, Е.В. Рябина //Социум и власть. – 2017. – № 4 (66). – С. 49–54

50. Советский энциклопедический словарь / Под ред. А.М. Прохорова. — М.: Советская энциклопедия, 2007. — 1632 с.

51. Соловьев А.А. Вопросы занятости и трудоустройства. — М.:Приор, 2009. — 96 с.

52. Специфика эколого-ориентированной компоненты при подготовке будущих менеджеров /Д.С.Гордеева, А.И. Тюнин, И.И. Плужникова, Л.М.Базавлущая, Е.В.Евплова. – Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2018. – Т.7. - № 4(25). – С.85-88.

53. Сравнительный менеджмент. // Базавлущая Л.М. /Учебное пособие для студентов очной и заочной формы обучения высших учебных заведений по направлению «Профессиональное обучение (по отраслям)» – Изд-во «Цицеро»- Челябинск, 2017.-97с.

54. Тюнин А.И., Дьякова В.И. Бесконфликтный менеджмент. Наука. Научно-производственный журнал. 2016. № S(4-3). С. 153-154.

55.Тюнин А.И. Современное состояние проблемы непрерывного экономического образования в условиях общеобразовательной школы: Монография / А.И.Тюнин, - Челябинск: Изд-во Цицеро, 2017. – 172с.

56.Тюнин А.И. Технология системы непрерывного экономического образования. Наука. Научно-производственный журнал.2001. № 1. С.25-27

57.Тюнин А.И. Эволюция непрерывного образования
Профессиональный проект: идеи, технологии, результаты. 2012. № 3. С.
97-103.

58.Тюнин А.И. Причины трудовых конфликтов. В сборнике:
Фундаментальная и прикладная наука. Сборник научных статей по итогам
научно-исследовательской работы за 2014 год. Министерство образования
и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего профессионального образования
"Челябинский государственный педагогический университет". Челябинск,
2015. С. 225-227.

59. Уварина Н.В. К вопросу о проявлении феномена творчества в
процессе самоактуализации личности / Н.В. Уварина // Вестник Южно-
Уральского государственного университета. – 2006. - № 16(71). – 160-169

60. Уварина Н.В. Основы творческо-конструкторской деятельности
управленческих кадров учреждений общего образования / Н.В. Уварина. –
Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия:
Образование. Педагогические науки. 2013. Т.5. - № 1. – С.43-48.

61. Уварина Н.В. Принцип свободы в концепции развития
творческой самоактуализации учащихся / Н.В. Уварина // Вестник
ЮУрГУ. Серия: «Образование. Педагогические науки». -2014. – Т.6. - № 1.
– С. 20-25.

62. Федеральный закон «О государственном регулировании оплаты
труда и предпринимательского дохода» // Человек и труд. 2009. №6. С. 41-
45.

63. Формирование кадрового потенциала в образовательном
пространстве: Монография/Л.М. Базавлуцкая, Е.А. Гнатышина, Д.Н.
Корнеев, Н.Ю. Корнеева. Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.
Миллера», 2019. - 312 с.

64. Формирование национально-гражданского самосознания у студентов экономических специальностей в современных социально-экономических условиях / Гордеева Д.С., Тюнин А.И., Плужникова И.И., Демцура С.С. - Балтийский гуманитарный журнал. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 139-143.

65. Хан Н.Н. Теоретические основы сотрудничества в педагогическом процессе общеобразовательной школы: Автореферат диссертации доктора педагогических наук. – Алматы, 1998. – 47 с.

66. Хикс Ч. Основные принципы планирования эксперимента. – М.: Мир, 1967. – 406 с.

67. Холодная М.А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования. – СПб.: Питер, 2002. – 272 с.

68. Ценч Ю.С. Развитие профессиональной компетенции преподавателей в учреждениях среднего профессионального образования: Диссертация кандидата педагогических наук. – Челябинск, 2006. – 160 с.

69. Чупанов А.Х. Система формирования профессиональной культуры будущего педагога туризма: Диссертация доктора педагогических наук. – Махачкала, 2006. – 306 с.

70. Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — М.: Интел-синтез, 2009.— 336 с.

71. Шмелев А.Г. и коллектив. Основы психодиагностики: учебное пособие. – М., Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 1996. – 544 с.

72. Шмис Т.Г. Разработка информационной образовательной среды на основе деятельностного подхода: Для системы повышения квалификации педагогических кадров: Диссертация кандидата педагогических наук. – Красноярск, 2004. – 161 с.

73.Шошин П.Б. Метод экспертных оценок: учебное пособие. – М.: Изд-во МГУ, 1987. – 79 с.

74.Шубинский В.С. Педагогика творчества учащихся. – М.: Знание, 1988. – 80 с.

75.Щедровицкий Г., Розин В., Алексеев Н., Непомнящая Н. Педагогика и логика. – М.: Касталь, 1993. – 412 с.

76.Энгельмейер П.К. Творческая личность и среда в области технических изобретений. – М.: Книгоиздательство «Образование», 1911. – 116 с.

77.Юдин Э.Г. Методология науки. Системность. Деятельность. – М.: Эдиториал УРСС, 1997. – 445 с.

78.Якобсон П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. – М.: Наука, 1969. – 317 с.

79.Яковлев В.А. Диалектика творческого процесса в науке. – М.: Изд-во МГУ, 1989. – 128 с.

80.Яковлев Е.В. Педагогический эксперимент: квалитетический аспект: Моногр. – Челябинск: Изд-во Челяб. гос. пед. ун-та, 1998. – 136 с.

81.Яковлев Е.В., Яковлева Н.О. Педагогическая концепция: методологические аспекты построения: Монография. – М.: Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2006. – 239 с.

82.Яковлева Н.М. Подготовка студентов к творческой воспитательной деятельности. – Челябинск: Изд-во Челяб. гос. пед. ин-та, 1991. – 126 с.

83.Яковлева Н.М. Теория и практика подготовки будущего учителя к творческому решению воспитательных задач: Диссертация доктора педагогических наук. – Челябинск, 1992. – 403 с.

84.Яковлева Н.О. Деятельностный подход к исследованию проблем педагогического проектирования // Образование и наука: Известия Уральского отделения РАО. 2002. – № 1.– С. 18– 27.

85.Якунин В.А. Педагогическая психология: учебное пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А.: Изд-во «Полиус», 1998. – 639 с.

86.Ясвин В.А. Экспертиза школьной образовательной среды. – М.: Сентябрь, 2000. – 128 с.

87.Fayol H. Administration IndustrielleetGenerale. Paris, 1916.

88.Taylor F. Principles of Scientific Management. N.Y., 1911.

89.Taylor F. Shop Management. N.Y., 1903;

90.Torrance E.R. Thinking creative in action and movement (Research Ed.). – Bensenville IL: Shoats Testing Service, 1980.

91.Torrance E.R. Torrance Tests of Creative Thinking. Directions manual and scoring guide. – Bensenville, IL. (USA), 1974.

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

Лилия Михайловна Базавлуцкая

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

*Компьютерная верстка
Л.М. Базавлуцкая*

ISBN 978-5-93162-207-1

**Издательство ЗАО «Библиотека А.Миллера»
454091, г. Челябинск, Свободы улица, 159**

**Подписано в печать 26.10.2019 Формат 60x84/16
Бумага офсетная. Объем 8,3 уч.-изд. л. Тираж 100 экз.
Заказ № 492**

**Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ
454080, Челябинск, пр.Ленина,69**