



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Управление человеческими ресурсами организации в условиях
инновационного развития**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
81% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«20» января 2023 г.
Зав. кафедрой Э.УиП
_____ Рябчук П.Г.

А.И. Корнилов

Выполнила:
Студентка группы ЗФ-309-147-2-1
Желтышева Марина Магамуровна

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Рябчук П.Г.

Челябинск
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Введение	3
Глава 1.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ	11
1.1.	Управление персоналом организации в условиях инновационного развития: понятие, сущность, функции и принципы	11
1.2.	Элементы системы управления персоналом организации в условиях инновационного развития	16
	Выводы по первой главе	27
Глава 2.	АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ Г. САТКА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ	29
2.1.	Анализ институциональной среды базы исследования	29
2.2.	Анализ практики управления человеческими ресурсами в Управлении социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района	40
2.3.	Совершенствование управления персоналом в УСЗН г. Сатки на основе ценностного управления и развития лидерских качеств руководителя	70
	Выводы по второй главе	102
	Заключение	106
	Список использованных источников	114

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время важнейшую основу долгосрочных конкурентных преимуществ любой организации закономерно составляют человеческие ресурсы, т.е. люди, их высокая квалификация, система ценностных ориентации, знания, навыки и умения и стремление к реализации поставленных целей, трудовая мораль. Ключевые задачи организационного управления сегодня сосредоточены на рациональном использовании персонала, однако, сами по себе работники не могут создать систему управления, отличающуюся единством целей и действий, общностью корпоративных ценностей и интересов. Очевидно, что объединение в единое целое работников, каждый из которых обладает своими собственными интересами, возможно только на основе эффективной организации их деятельности.

Доминирующая роль инноваций в процессе развития системы общественного производства и воспроизводства характеризуется конкретными социальными зависимостями, наглядно демонстрирующими тесную взаимосвязь инновационного управления с возрастанием человеческого фактора в организационном развитии. В конкурентной борьбе выигрывают те фирмы, страны, регионы мира, которые быстрее и эффективнее других создают и осваивают новое знание, лучше адаптируют предлагаемые продукты и услуги к дифференцированным и динамично развивающимся потребностям человека. Это означает, с одной стороны, рост возможностей самореализации для человека как работника, сокращение доли рутинных, нетворческих элементов трудового процесса, обогащение содержания труда при одновременном возрастании требований к качеству и квалификации персонала; с другой стороны, снижение стабильности, возрастание факторов, увеличивающих неопределенность перспектив трудовой карьеры.

Разработка и формирование инновационных управленческих технологий, основанных на актуализации гуманистических принципов управления, в современных условиях становится лучшим основанием для выработки групповых и организационных целей, решения производственных задач.

Отдавая должное теории и практике организационного управления, следует отметить, что качественно новая общественно-экономическая ситуация требует иного методологического обоснования приемов эффективного воздействия на персонал. Пока же в сложившейся практике недостаточно полно исследованы факторы и критерии организационного управления человеческими ресурсами в условиях инновационного развития. Требуют содержательного исследования и практической апробации оценочные показатели эффективности системы управления человеческими ресурсами инновационной организации.

Таким образом, исследование механизмов управления человеческими ресурсами организации в условиях инновационного развития требует углубленной разработки, а существующие на сегодняшний день теоретические положения - внимательного анализа, обобщения и увязывания с реалиями и особенностями становления рыночных отношений в России и общемировыми тенденциями, происходящими в сфере развития персонала организаций.

Степень научной разработанности проблемы. При исследовании системы управления человеческими ресурсами организации в научной литературе прослеживаются три сферы предметных (проблемных) направлений, соответствующих логике социологического познания:

- проблемы становления и развития концептуальных моделей управления человеческими ресурсами организации;
- проблемы инновационного развития организаций;
- проблемы анализа факторов управления кадровыми процессами в организации и оценки эффективности реализации кадровых решений.

Все эти уровни исследования системы управления кадровым потенциалом организации в разной степени нашли свое отражение в научной литературе. Обратимся к их характеристике.

Основой теории управления человеческими ресурсами является принципиально новое отношение к персоналу, который рассматривается как ценный ресурс предприятия. Возникновение теории управления человеческими ресурсами связано с изменением технологии производства. Массовое производство уступает место индивидуализированному и клиенто-ориентированному производству. Теоретические истоки нового подхода к персоналу как человеческому ресурсу можно найти в концепции культурного капитала П. Бурдьё. Еще одним теоретическим истоком данного подхода является экономическая теория человеческого капитала, которая исследует зависимость доходов работников и организации в целом от личностных способностей людей, их знаний, навыков и умений, сложившихся стереотипов рационального поведения. Среди представителей данной теории следует отметить Г. Беккера, Т. Шульца, Я. Минсера и др. В человеко-ресурсном подходе понятие «персонал» не исключается из употребления, но приобретает качественно новый уровень восприятия. Поэтому, такие ученые, как М. Армстронг, Д. Гест, Дж. Коул и др. рассматривают управление человеческими ресурсами как логическое продолжение науки по управлению персоналом. Сторонники иного подхода - Дж. Сторей, С. Фомбран, Н. Тичи, М. Девана и др. считают управление человеческими ресурсами принципиально новой, самостоятельной наукой.

Несмотря на дискуссионный характер вклада теории управления человеческими ресурсами в науку управления персоналом, очевидна новизна практических подходов, отражающих содержание современной концепции управления человеческими ресурсами.

Уже из самых общих характеристик выделенных подходов следует, что управление человеческими ресурсами - это особый вид управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, его ценности,

потребности, его знания, навыки и умения, интеллектуальный и квалификационный потенциал. Поэтому современные концепции управления человеческими ресурсами базируются на принципах и методах социально-ориентированного управления, где приоритет отдается человеку, развитию его трудового потенциала.

Вместе с тем, практика организационного управления на многих отечественных предприятиях, сталкивается с недостаточным объемом знаний в области эффективного управления человеческими ресурсами и требует дальнейшего изучения факторов, влияющих на реализацию человеческого ресурса управления.

Объект исследования — процесс инновационного развития организации.

Предметом исследования является система управления человеческими ресурсами организации в условиях инновационного развития.

Целью настоящего исследования является анализ процесса управления человеческими ресурсами в условиях инновационного развития для разработки путей его совершенствования.

Гипотеза исследования. Управленческие решения в области системы управления человеческими ресурсами организаций, реализующих проекты инновационного развития позволяют повысить ее эффективность.

В рамках поставленной цели нами решены следующие **задачи исследования:**

1. проанализировать существующие теоретические подходы и модели управления человеческими ресурсами организации;
2. определить специфику инновационного процесса в контексте развития человеческих ресурсов организации;
3. исследовать стратегии и практики управления персоналом в условиях инновационного развития, сложившегося в Управление социальной защиты населения Администрации Саткинского муниципального района;

4. разработать рекомендации по совершенствованию управления человеческими ресурсами Управление социальной защиты Саткинского муниципального района в условиях инновационного развития на основе внедрения модели ценностного управления и развития личных качеств руководителя.

Методологическая и теоретическая база исследования. В теоретическую основу диссертации положены структурно-функциональный, системный и деятельностный подходы.

Системный подход дал возможность исследовать управление человеческими ресурсами как целостное явление с присущими ему интегративными качествами и свойствами, структурными особенностями, во всем многообразии его связей в системе «организация - группа - индивид». Применение структурно-функционального подхода (Э. Дюркгейм, Т. Парсонс, Р. Мертон) позволило выделить элементы субъект-объектного взаимодействия в системе управления человеческими ресурсами организации и рассмотреть возможность для улучшения инновационной деятельности организации на основе оценки внутренних и внешних факторов влияющей среды.

В рамках деятельностного подхода (В.В. Давыдов, Е.П. Ильин, А.Н. Лентьев, Е.И. Степанов) выявляются элементы модели профессиональной мотивации сотрудников организации на инновационную деятельность. Для теоретического анализа проблемы исследования большое значение, имели работы М. Армстронга, Д. Геста, Дж. Коула, Дж. Сторея, С. Фомбрана, Н. Тичи, М. Девана, в которых был проведен анализ моделей управления человеческими ресурсами организации и даны базовые их характеристики. В своем исследовании инновационных процессов в организации автор опирался на труды таких авторов, как Й. Шумпетер, Друкер, А.И. Пригожин, и др., где теоретический анализ охватывает не только виды нововведений, но и процессы их активного воздействия на различные стороны жизни общества.

Положения, выносимые на защиту:

1. предложены задачи управления персоналом организации в условиях инновационного развития. Раскрыты типы эффектов, генерация которых происходит в ходе управления персоналом. Предложены факторы управления персоналом в организации в условиях инновационного развития;
2. введено в научный оборот понятие управления персоналом в условиях инновационного развития;
3. на основании анализа стратегии и тактики управления персоналом в условиях инновационного развития, сложившегося в Управление социальной защиты выявлены основные проблемы системы управления персоналом бюджетного учреждения;
4. разработаны и внедрены рекомендации по совершенствованию управления человеческими ресурсами Управление социальной защиты Саткинского муниципального района в условиях инновационного развития на основе внедрения модели ценностного управления и развития личных качеств руководителя.

Научная новизна:

1. Предложено научное понятие управления персоналом в условиях инновационного развития, под которым понимается процесс применения особых знаний, навыков, методов, средств и технологий к управлению персоналом с целью достижения или превышения ожиданий целей инновационного процесса.
2. Разработана и апробирована модель управления персоналом Управление социальной защиты населения по ценностям.
3. Предложен алгоритм управления персоналом Управлении социальной защиты населения г. Сатка на основе элементов корпоративной культуры.

Теоретическая значимость работы заключается в том, что анализ взаимосвязи управления человеческими ресурсами организации с процессами инновационного развития вносит вклад в разработку

теоретических положений социологической управленческой науки, общей теории управления, в понимание условий и факторов, механизмов и тенденций инновационного развития организации как важного субъекта инновационного развития общества в целом.

Сформулированные в диссертации теоретические положения и выводы дают основу для дальнейшего изучения проблем управления человеческими ресурсами организации в современных условиях инновационного развития.

Положения данной работы конкретизируют научные представления о системе управления человеческими ресурсами организации, механизмах становления инновационной организационной структуры и могут быть использованы как базовый элемент в разработке комплексной системы управления инновационными процессами в системе как социального, так и организационного управления.

Практическая значимость исследования в разработке конкретных рекомендаций по формированию и использованию человеческих ресурсов организации с целью повышения эффективности управления в условиях инновационного развития.

Положения и выводы диссертации могут быть использованы при чтении курсов «Социология управления», «Инновационная деятельность предприятия», «Управление человеческими ресурсами», «Отбор и подбор персонала».

Методы исследования. В работе использовались методы экономического анализа, методы горизонтального и вертикального анализа персонала организации, SWOT и PEST метод анализа внешней среды, методы наблюдения и опроса.

База исследования. Управление социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района. Адрес базы исследования: Челябинская область, г. Сатка, ул. Индустриальная, д. 20.

Этапы исследования. На первом этапе (2020 г.) осуществлялось осмысление теоретико-методологических аспектов исследования,

выявлялось состояние проблемы управления персоналом в условиях муниципальных учреждений и организаций в научной литературе и педагогической практике. В процессе теоретического осмысления проблемы была изучена социально-психологическая, управленческая и экономическая литература, а также диссертационные исследования по данной проблеме, определялись ведущие позиции исследования (объект, предмет, цель, гипотеза, задачи, база исследования и т.п.) и его понятийное поле, проводился констатирующий этап экспериментальной работы. Применялись теоретические методы.

На втором этапе (2021 г.) уточнялись задачи, цель исследования, выявлялись специфика и особенности управления персоналом в муниципальном учреждении. Проектировалась и реализовывалась модель управления персоналом в Управление социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района. Применялись эмпирические методы.

Третий этап (2022 гг.) включал уточнение теоретико-поисковых выводов, итоговую обработку результатов исследования, разработку рекомендаций и указаний в организации, обобщение результатов.

Достоверность и надежность полученных результатов исследования обеспечиваются: выбором комплекса эмпирических и теоретических методов исследования, адекватных предмету, целям и задачам исследования.

Внедрение результатов исследования осуществлялись посредством публикаций и выступлений по теме диссертационного исследования на научно-практических конференциях разного уровня. Публикации по исследованию:

1. Желтышева М.М. Факторы управления персоналом в организации в условиях инновационного развития / М.М. Желтышева // ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: МЕТОДОЛОГИЯ, ТЕХНОЛОГИИ, ПРАКТИКА. — Вып. 15. — Челябинск: ЗАО "Библиотека А. Миллера", 2022. — С. 177–180. — 257 с. — ISBN: 978-5-93162-593-5.

2. Желтышева М.М. Алгоритм управления персоналом Управлении социальной защиты населения г. Сатка на основе элементов корпоративной культуры/ М.М. Желтышева // ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: МЕТОДОЛОГИЯ, ТЕХНОЛОГИИ, ПРАКТИКА. — Вып. 15. — Челябинск: ЗАО "Библиотека А. Миллера", 2022. — С. 180–183. — 257 с. — ISBN: 978-5-93162-593-5.

Структура магистерской диссертации включает введение, две главы, выводы по главам, заключение, библиографический список. Текст изложен на 127 страницах, список использованных источников содержит 169 источников используемой литературы. Также включены таблицы и рисунки.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

1.1 Управление персоналом организации: понятие, сущность, функции и принципы

Персонал (кадры) — весь штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Определение понятия «управление персоналом» носит в науке управления дискуссионный характер.

По мнению российского ученого Одегова Ю. Г., управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.¹

Исследователь Маслова В. М. считает, что управлением персоналом - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия.²

На наш взгляд, наиболее оптимальное определение дает ученый Кибанов А.Я., который отмечает, что управление персоналом - это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая

¹ Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Альфа – Пресс, 2012. С. 75.

² Маслова В.М. Управление персоналом предприятия / В.М. Маслова. – М.: ЮНИТИ, 2012. С.46.

разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.³

Основными целями управления персоналом являются:

- обеспечение потребности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.⁴

В настоящее время различают три группы теорий: классические теории; теории человеческих отношений; теории человеческих ресурсов.

Усилиями Ф. Тейлора, А. Файоля и М. Вебера был заложен фундамент так называемой «классической» теории организаций и внесен заметный вклад в понимание структуры социальной организации и деятельности руководителя. Большинство ученых этого направления отстаивали принципы единоначалия, специализации деятельности и разделения труда, жесткой иерархии.⁵

Общие принципы и функции управления были разработаны А. Файолем.

По А. Файолю, управлять - значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.⁶

А. Файоль сформулировал ряд общих принципов административной теории. К главным принципам управления он причислял единство командования и единство руководства.⁷

А. Файоль положил начало структурно-функциональному подходу. Существовавшую до него линейную структуру управления предприятием он дополнил функциональными службами. Тем самым А. Файоль стал

³ Управление персоналом организации / под ред. А.Я.Кибанова.- М.: ИНФРА, 2012. С. 57.

⁴ Управление персоналом организации / под ред. А.Я.Кибанова.- М.: ИНФРА, 2012. С. 137.

⁵ Веснин В.Р. Управление персоналом / В.Р. Веснин.- М.: ТК Велби, 2011. С. 51.

⁶ Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – М.: Академический Проект, 2011. С.13.

⁷ Там же. С.13

родоначальником самой распространенной системы - линейно-штабной структуры.

В 20-30-е годы 20 века американский ученый Э. Мэйо выдвигает концепцию «человеческих отношений». Он считал, что удовлетворение социальных и психологических потребностей работников будет способствовать достижению целей и эффективности организации, повышению производительности труда.⁸

Теорию поведенческого подхода (теория человеческих ресурсов) к управлению персоналом разработали известные американские психологи А. Маслоу, Д. Мак - Грегор и др.⁹

Такой подход дает не экономическую, а социальную трактовку человека. В центре внимания – проблемы мотивации персонала, стилевые характеристики действий руководителя. Человек рассматривается как элемент организации, субъект трудовых отношений. Д. Мак-Грегор считал управление искусством строить человеческие отношения.¹⁰

А. Маслоу разработал теорию мотивации, в которой говорится о том, что для человека очень важна потребность, которая мотивирует его к действию - работать или к другим путям удовлетворения возникшей потребности. Иерархия потребностей по Маслоу включает следующие компоненты: физиологические потребности; потребность в безопасности; социальные потребности; потребность в признании; потребность в самовыражении.¹¹

Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический.

⁸ Казначевская Г.Б., Чуев И.Н. Основы менеджмента / Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. С. 173.

⁹ Кабаченко Т.С. Психология управления / Т.С. Кабаченко. - М.: Педагогическое общество России, 2011. С.270.

¹⁰ Кабаченко Т.С. Психология управления. С. 271.

¹¹ Там же. С. 273.

1. При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Конкретный инструментарий реализации технократического управления был предложен школой научного управления, основоположником которой является американский исследователь Ф.Тейлор.¹²

Таблица 1 – Сущность технократического подхода к управлению персоналом

Технократизм		
1. Ранний (до начала XXвека)	2. Классический (до 30 –х годов XX века)	3. Гуманистический (30 – 90 годы XX века)
Человек – придаток машины	Человек равнозначен машине	Люди, человеческие ресурсы, главный фактор эффективности компании
Бережное использование техники. Эксплуатация духовных и физических сил работников.	Рационализация трудовых операция с учётом возможностей людей	Отношение к людям как таковым, но игнорирование их индивидуальности.

2. Другим подходом является гуманистический, включающий в себя такие концепции, как управление человеческими ресурсами, теория человеческого капитала, управление человеческим фактором и некоторые другие.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом

¹² Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Альфа – Пресс, 2012. С. 67.

зависят уже не только от соответствия численности и профессионально - квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учёта их интересов.¹³ Существующая российская модель управления персоналом во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда, т.е. технократического подхода к кадрам. Такой порядок работы не способствовал полноценному раскрытию трудового потенциала работников, поскольку предельный уровень зарплаты был зафиксирован заранее, несмотря на различный личностный потенциал работников.¹⁴

Таблица 2 – Сущность гуманистического подхода к управлению персоналом

Гуманистический подход	
Человек – самостоятельная ценность, социально-культурный феномен, главный субъект организации.	
<i>Цели управления человеком:</i>	<i>Принципы управления человеком:</i>
1. Развитие личности работника.	1. Формирование системы ценностей.
2. Обеспечение взаимной ответственности администрации и персонала.	2. Предоставление максимальной самостоятельности.
3. Формирование ценностей и развитие культуры.	3. Создание творческой атмосферы.
4. Разрушение барьеров между собственниками, работниками и менеджерами.	4. Доброжелательное отношение.
5. Создание благоприятного социально-психологического климата.	5. Гуманизация условий трудовой деятельности.
6. Вовлечение людей в творчество.	6. Терпимость к ошибкам.
7. Повышение самостоятельности исполнителей.	

Управление персоналом традиционно осуществляется на основе принципов: научности; демократического централизма; плановости; первого

¹³ Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. С. 67.

¹⁴ Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика / З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2007. С. 127.

лица; единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления.¹⁵

Современные зарубежные концепции и подходы к управлению персоналом выделяют следующие принципы управления персоналом:

- ориентация на стратегический подход к управлению персоналом;
- подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности организации;
- социальное партнерство и демократизация управления;
- непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;
- профессионализация управления персоналом.¹⁶

К функциям управления относятся: нормирование, планирование, организация, координация, стимулирование, контроль, анализ, учет.¹⁷

Таким образом, современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

1.2 Элементы системы управления персоналом организации

Управление персоналом — это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед

¹⁵ Управление персоналом организации / под ред. А.Я.Кибанова. С. 59.

¹⁶ Егоршин А.П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2008. С. 95.

¹⁷ Управление персоналом организации / под ред. А.Я.Кибанова. С. 137.

организацией целей. Оно осуществляется через определенный механизм. Этот механизм состоит из элементов управления.¹⁸

Элементами управления являются: объекты управления, его субъекты, структура, методы и процедуры управления.

1. Объект управления персоналом - это отдельный работник или некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив.

2. Субъект управления — менеджер или работник аппарата управления, непосредственно осуществляющий разработку и реализацию решений.

В качестве субъектов управления персоналом выступают: а) линейные руководители всех уровней, управляющие своими подчиненными; б) функциональная служба (отдел кадров, например).

3. Структура управления персоналом — совокупность подразделений, непосредственно занимающихся персоналом, и их качественные и количественные взаимосвязи.¹⁹

Можно выделить следующие основные структуры управления: линейная; линейно-функциональная (штабная); матричная.

Линейная структура выстраивает субординацию элементов снизу вверх.

Она формирует авторитарный стиль управления, абсолютизируя принцип единоначалия.

Линейно-функциональный (штабной) тип структуры управления характеризуется сочетанием централизации и децентрализации (децентрализация при сохранении централизованной координации и контроля).

При матричной структуре управления руководители линейных и функциональных подразделений получают статус ответственных исполнителей программных мероприятий.

¹⁸ Теория управления: Учебник / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. - М.: Финансы и статистика, 2011. С. 107.

¹⁹ Теория управления: Учебник / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. С. 109.

Исполнители линейно подчиняются своим непосредственным начальникам, а функционально — руководителю программы. Тем самым обеспечивается гибкость администрирования на основе рационального перераспределения задач.²⁰

Формирование структуры персонала включает: его набор, подготовку, переподготовку и повышение квалификации; организацию распределения, перемещения, продвижения, увольнения работников.

Состав и структура персонала предприятия (организации) может быть статистической и аналитической:

Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Поэтому выделяется персонал основных видов деятельности (например, основные и вспомогательные рабочие) и неосновных видов деятельности (например, работники социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих, рабочих.

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников (например, занятых ручным трудом).²¹

Персонал предприятия разделяется на две группы: промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием; непромышленный персонал, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

²⁰ Казначевская Г.Б., Чуев И.Н. Основы менеджмента / Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. С. 158.

²¹ Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В.Савицкая. - М.: Инфра, 2012. С. 180.

По характеру участия в производственном процессе, рабочие подразделяются на основных, занятых изготовлением основной продукции, и вспомогательных, занятых во вспомогательных и обслуживающих производствах.

К рабочим относят младший обслуживающий персонал (МОП) – работников, не имеющих прямого отношения к производственному процессу: уборщиков непромышленных помещений, курьеров, гардеробщиков, шофёров легковых машин и работников охраны.

Служащих подразделяют на руководителей, специалистов, и собственно служащих (конторский, учетный и подобный персонал).

Руководители – это работники, занимающие должности руководителей предприятий (организаций) и его структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители.²²

Специалисты – работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, социологи, юрисконсульты, нормировщики, техники и др.

Технические исполнители (собственно служащие) – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари-машинистки, табельщики, чертежники, копировщицы, агенты и др.).²³

Непромышленный персонал - сюда относятся работники, непосредственно не связанные с процессом промышленного производства и занятые на транспорте, в жилищном хозяйстве, коммунальных предприятиях, в детских садах, учебных заведениях и на курсах, медицинских учреждениях и т.д.²⁴

²² Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В.Савицкая. С. 182.

²³ Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В.Савицкая. С.182.

²⁴ Там же. С. 184.

В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

Профессия характеризуется комплексом теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенной работы в одной из отраслей производства.

Специальность - более или менее узкая разновидность трудовой деятельности в пределах профессии. Например, экономисты (профессия) подразделяются на плановиков, маркетологов, финансистов и т.д.

Классификация работников по квалификационным уровням базируется на их возможностях выполнять работы той или иной сложности.

Квалификация – это совокупность специальных знаний и практических навыков, которые определяют степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций обусловленной сложности.

Уровень квалификации руководителей, специалистов и служащих характеризуется уровнем образования, опытом работы на той или иной должности. Различают специалистов: наивысшей квалификации (работники, которые имеют научные степени и звания); специалисты высшей квалификации; специалисты средней квалификации; специалисты-практики; неквалифицированные рабочие.²⁵

Кадровый состав или персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

1. Списочная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;

²⁵ Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В.Савицкая. С.182.

2. Среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;
3. Удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;
4. Темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;
5. Средний разряд рабочих предприятия;
6. Удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия;
7. Средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;
8. Текучесть кадров по приему и увольнению работников;
9. Фондовооруженность труда и работников и (или) рабочих на предприятии и другие.²⁶

Количество работающих на конкретный момент времени оценивается тремя показателями: списочной численностью, явочной численностью и числом фактически работающих. Численность работающих за период времени оценивается показателями среднесписочной и среднеявочной численностью и средним числом фактически работающих.²⁷

Среднесписочная численность работников за год определяется по формуле:

$$ССЧ_{\text{год}} = \frac{(ССЧ_1 + ССЧ_2 + ССЧ_3 + \dots + ССЧ_{12})}{12}, \quad (1)$$

где ССЧ₁, ССЧ₂, ССЧ₃ и т. д. - среднесписочная численность работников за соответствующие месяцы отчетного года;

12 — количество месяцев в году.

²⁶ Любушин Н.П. Экономический анализ: учеб. для вузов / Н.П. Любушин, - М.: ЮНИТИ, 2010. С. 140.

²⁷ Там же. С.141.

Среднеявочная численность за отчетный период определяется по формуле:

$$\text{СЯЧ} = \frac{\text{Сумма явочной численности за все дни работы}}{\text{Число дней работы за период}} \quad (2)$$

Средняя численность фактически работавших исчисляется формулой:

$$T_{\text{факт}} = \frac{\text{Сумма отработанных человеко – дней в периоде}}{\text{Число рабочих дней в периоде}} \quad (3)$$

Наряду с количественным изучается качественный состав рабочих, который характеризуется их общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнем, половозрастной и внутрипроизводственной структурой.

Анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих проводят путем сопоставления их наличной численности по специальностям и разрядам с численностью, необходимой для выполнения каждого вида работ по участкам, бригадам и организации в целом.

Анализ соответствия выполняемой работы квалификации рабочих проводится на основе сравнения среднего разряда работ со средним разрядом рабочих, которые их выполняют.²⁸

Состав персонала всегда находится в движении. Оно определяется приемом, увольнением и внутренним перемещением работников. Процесс движения кадров и соответствующее ему изменение численности называется оборотом рабочей силы. Он включает прием и выбытие рабочих. Поэтому наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой — изучение ее движения.

Рассматривая движение рабочей силы, следует иметь в виду, что частая смена работников сдерживает рост производительности труда. Необходимо проанализировать причины текучести кадров (состояние социального обеспечения, прогулы, уход по собственному желанию и др.), динамику

²⁸ Любушин Н.П. Экономический анализ: учеб. для вузов / Н.П. Любушин. С. 144.

состава увольнений: индивидуальное и коллективное, перемена служебного положения, число переводов на другие должности, уход на пенсию, истечение срока контракта и др.²⁹

Анализ осуществляется в динамике за ряд лет на основе следующих коэффициентов:

- коэффициент оборота по приёму – это отношение численности всех принятых работников за отчётный период к среднесписочной численности работников за тот же период:

$$K_{\text{п}} = \frac{P_{\text{п}}}{\text{ССЧ}}, \quad (4)$$

где $K_{\text{п}}$ - коэффициент оборота по приёму;

$P_{\text{п}}$ - отношение численности всех принятых работников за отчётный период;

ССЧ - среднесписочная численность работников за тот же период.

- коэффициент оборота по выбытию – это отношение всех уволившихся работников в отчетном периоде к среднесписочной численности работников.

$$K_{\text{в}} = \frac{P_{\text{у}}}{\text{ССЧ}}, \quad (5)$$

где $K_{\text{в}}$ - коэффициент оборота по выбытию;

$P_{\text{у}}$ - отношение всех уволившихся работников в отчетном периоде;

ССЧ - среднесписочная численность работников за тот же период.

- сумма значений коэффициентов по приему и выбытию характеризует общий оборот рабочей силы:

$$K_{\text{общ}} = K_{\text{п}} + K_{\text{в}}, \quad (6)$$

где $K_{\text{общ}}$ – общий оборот рабочей силы;

²⁹ Есинова Н.И. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Н.И.Есинова.- М.: МГУ, 2009. С. 44.

$K_{п}$ - коэффициент оборота по приему;

$K_{в}$ - коэффициент оборота по выбытию.

Оборот рабочей силы делится на излишний и нормальный.

Нормальный – это оборот, который не зависит от организации, обусловлен такими причинами, как призыв в армию, уход на пенсию и на учебу, переход на выборные должности и др.

Увольнение по собственному желанию, за прогулы относят к излишнему обороту рабочей силы.

Коэффициент текучести кадров – это отношение излишнего оборота рабочей силы за определённый период к среднесписочной численности:

$$K_{т} = \frac{P_{у}}{ССЧ}, \quad (7)$$

где $K_{т}$ - коэффициент текучести кадров;

$P_{у}$ - отношение излишнего оборота рабочей силы за определённый период;

ССЧ - среднесписочная численность.

Коэффициент постоянства состава – это отношение количества работников, проработавших весь период к среднесписочной численности:

$$K_{пост} = \frac{P_{р}}{ССЧ}, \quad (8)$$

где $K_{пост}$ - коэффициент постоянства состава;

$P_{р}$ - количество работников, проработавших весь период;

ССЧ - среднесписочная численность.

Уровень трудовой дисциплины определяется по расчету:

$$K_{д} = 1 - \frac{P_{п}}{ССЧ}, \quad (9)$$

где $K_{д}$ – коэффициент трудовой дисциплины;

$P_{п}$ – количество работников, уволенных за прогулы.

ССЧ - среднесписочная численность.³⁰

Профессионально-квалификационная структура служащих предприятия находит отражение в штатном расписании.

Штатное расписание является внутренним документом предприятия, которым определяется структура, численность должностей, должностные оклады по каждому конкретному подразделению и в целом по предприятию (организации).³¹

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

Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:

- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические.³²

а) Административные методы — это управление и регулирование деятельности персонала на основе приказов, распоряжений, конкретных заданий исполнителям.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Приказы издаются линейным руководителем организации, распоряжения и указания — руководителями подразделений.³³

б) Экономические методы управления персоналом.

Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Здесь важнейшим методом является мотивация

³⁰ Есинова Н.И. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Н.И.Есинова. С. 45.

³¹ Скляренко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия / В.К.Скляренко, В.М. Прудников. - М.: ИНФРА-М, 2011. С. 316.

³² Управление персоналом организации / под ред. А.Я.Кибанова. С. 106.

³³ Управление персоналом организации / под ред. А.Я.Кибанова. С. 107.

трудовой деятельности, заключающая в большинстве случаев в материальном стимулировании работников.

в) Социально-психологические методы управления персоналом

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу – социологические.

К наиболее важным результатам применения психологических методов можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты.

4. Процедуры управления — определенные, формально узаконенные приемы воздействия субъекта на объект управления, или наоборот.

Методы и процедуры управления призваны обеспечить реализацию управленческих решений.

В современном подходе управление персоналом включает:

- планирование потребности в квалифицированных сотрудниках;
- составление штатного расписания и подготовка должностных инструкций;
- подбор персонала и формирование коллектива сотрудников;
- анализ качества работы и контроль;
- аттестация сотрудников: критерии, методики, оценки;

- мотивация: заработная плата, премии, льготы, продвижения по службе.³⁴

Таким образом, системой управления персоналом является совокупность процессов, осуществляемых в рамках механизма управления персоналом.

Выводы по первой главе:

1. Определение понятия «управление персоналом» носит в науке управления дискуссионный характер.

2. Основными целями управления персоналом являются: обеспечение потребности предприятия в рыночных условиях; повышение эффективности производства и труда, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива;

3. В управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический.

4. К функциям управления относятся: нормирование, планирование, организация, координация, стимулирование, контроль, анализ, учет.

5. Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом: а) административные; б) экономические; в) социально - психологические.

6. Элементами управления персоналом являются: объекты управления, его субъекты, структура, методы и процедуры управления.

7. Основные структуры управления персоналом: линейная, линейно-функциональная (штабная), матричная.

8. В зависимости от целей деятельности предприятия работников делят на промышленно-производственный и непромышленный персонал, а в соответствии с характером выполняемых функций – на четыре категории: руководители, специалисты, служащие и рабочие.

³⁴ Управление персоналом организации / под ред. А.Я.Кибанова. С. 58.

9. Количество работающих на конкретный момент времени оценивается тремя показателями: списочной численностью, явочной численностью и числом фактически работающих.

10. Состав персонала всегда находится в движении, которое определяется приемом, увольнением и внутренним перемещением работников.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ Г. САТКА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

2.1 Анализ институциональной среды базы исследования

Управление является отраслевым органом администрации Саткинского муниципального района, входящим в единую областную систему социальной защиты населения.

Исполняет отдельные государственные полномочия в сфере социальной защиты населения, а также осуществляет решение вопросов местного значения в сфере социальных отношений.

Образовано в 2001 году в соответствии с постановлением Главы города Сатки и Саткинского района №1171 от 06.09.2001 года.

Задачи УСЗН

Основной задачей УСЗН является реализация в рамках переданных органам местного самоуправления отдельных государственных полномочий в сфере социальной защиты населения:

Предоставление мер социальной поддержки;

Оказание государственной социальной помощи, социального обслуживания населения на территории Саткинского муниципального района;

Решение вопросов местного значения в сфере социальных отношений.

Структура УСЗН:

1. Отдел учета и контроля;
2. Отдел субсидий;
3. Отдел организации социальной поддержки граждан;
4. Отдел семьи и назначения детских пособий;
5. Отдел опеки и попечительства;
6. Отдел выплат.

Подведомственные учреждения:

1. МУ «Комплексный центр социального обслуживания населения» города Сатки и Саткинского района. Адрес: г. Сатка, ул. 50 лет Октября, 1, тел. 4-25-18. Директор: Дербышева Жанна Валерьевна.
2. МУ «Социально - реабилитационный центр для несовершеннолетних» города Бакал. Адрес: г. Бакал, ул. 50 лет ВЛКСМ, 8, тел. 6-09-07. Директор: Поздеева Татьяна Вячеславовна.
3. МУ «Детский дом – школа» города Бакал. Адрес: г. Бакал, ул. Чапаева, 45, тел. 6-04-30. Директор: Михайлова Ирина Николаевна.
4. МУ «Дом ветеранов» города Сатки. Адрес: г. Сатка, ул. Спартака, 7, тел. 3-19-69. Директор: Жданова Марина Константиновна.

Структура Управления социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района

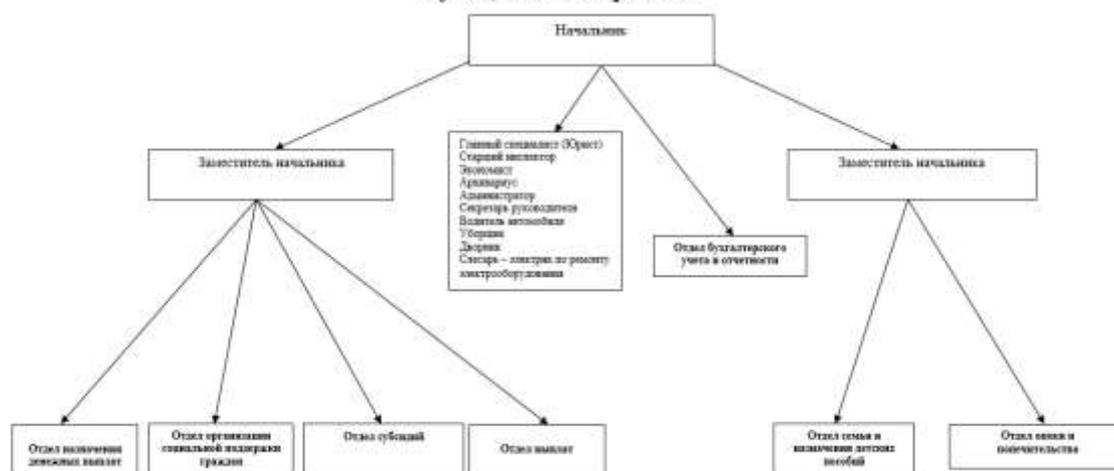


Рисунок 1 – Организационная структура управления базы исследования
Управление организацией осуществляется в соответствии с ее Уставом [5]. Организация является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с ее деятельностью.

Управление организацией осуществляется на базе определенной организационной структуры. Структура организации и ее подразделений определяется организацией самостоятельно. При разработке организационной структуры управления необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При

этом важно выполнение следующих условий:

- решение одних и тех же вопросов не должно находиться в ведении разных подразделений;
- все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений;
- на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом подразделении.

Структура управления менялась во времени в соответствии с динамикой масштабов и содержания функций управления. Между отдельными подразделениями существуют вертикальные и горизонтальные связи.

Вертикальные связи – это связи руководства и подчинения, например, связь между начальником управления и начальниками отделов.

Горизонтальные связи – это связи коопераций равноправных элементов, например, между торговыми представителями.

В основу структуры управления положена линейная система управления производством. Линейная система управления представляет собой схему непосредственного подчинения по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим. Это система достаточно проста и может быть эффективна, если невелико число рассматриваемых вопросов и по ним могут быть даны решения в ближайших подразделениях.

Обязанности между членами организационного состава организации распределены в соответствии с организационной структурой Управления социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района (Приложение 1).

Рассмотрим функциональные обязанности подразделений и служб организации.

Начальнику Управления социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района непосредственно подчинены начальники отделов, руководители служб и подразделений организации.

Начальник управления является ответственным за результаты работы организации.

В обязанности начальника Управления социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района входит:

- осуществление оперативного руководства деятельностью организации в соответствии с утвержденными обществом планами;
- в пределах своих полномочий издание приказов и указаний, обязательных для всех работников организации;
- открытие в банках расчетных и иных счетов;
- принятие на работу и увольнение с работы работников организации в соответствии со штатным расписанием, применение к ним мер поощрения и наложения на них взысканий в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и действующим трудовым законодательством РФ;
- совершение иные действия, необходимые для достижения целей и задач организации.

Построение учетного процесса, полностью удовлетворяющего потребностям руководства организации, внешних пользователей информации, невозможно без рациональной его организации. В организации учреждена бухгалтерская служба как структурное подразделение, возглавляемая главным бухгалтером. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю организации и несет ответственность за соблюдение учетной политики и ведение бухгалтерского учета, своевременное и достоверное представление бухгалтерской отчетности.

Бухгалтерия Управления социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района обеспечивает контроль за правильным, экономным и целевым использованием средств организации, за возникающими в процессе исполнения смет расходами по заработной плате, своевременностью и полнотой расчетов по налогам и взносам в бюджет и во внебюджетные фонды, а также за расчетами с различными организациями.

Все работники бухгалтерии находятся в непосредственном подчинении главного бухгалтера организации.

В обязанности главного бухгалтера входит общий контроль за правильностью отражения в учёте всех хозяйственных операций, а также за правильностью данных, представляемых в налоговые, статистические органы.

Проведенный анализ подразделений и служб организации показал, что руководители и начальники отделов Управления социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района имеют специальное и высшее образование, необходимое для руководящей и организаторской деятельности в определенном структурном подразделении. Руководящий состав подобран таким образом, что в него входят как специалисты, имеющие большой стаж, так и молодые специалисты, не так давно получившие опыт работы в сфере торговли.

Смешанный руководящий состав, в плане продолжительности профессиональных навыков и опыта руководящих должностей, позволяет организовать грамотную и эффективную работу организации благодаря двум направлениям в деятельности руководящего персонала:

- деятельности руководителей структурных подразделений с большим опытом работы и с устоявшимися консервативными подходами к решению поставленных задач;

- руководящих специалистов, имеющих не большой опыт в данной сфере, но имеющих необходимое образование, и главное, имеющих новые, свежие и энергичные взгляды и идеи для налаживания и усовершенствования организаторской, производственной и маркетинговой политики в организации.

Трудовые отношения в организации регулируются законодательством о труде РФ. Систему оплаты труда определяет руководитель организации, соблюдая положение о минимальной оплате труда, установленного законодательством РФ. Продолжительность и распорядок дня, порядок

предоставления выходных дней, отпусков, включая дополнительные, определяются правилами внутреннего трудового распорядка.

Все отделы и службы Управления социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района взаимосвязаны между собой. Они выполняют свои задачи и функции, определенные в соответствующих положениях об отделах. Каждый сотрудник того или иного подразделения или отдела несет ответственность за выполнение своей работы. Все права и обязанности работников определены в должностных инструкциях. Это означает, что управление в Управлении социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района имеет регламентный характер.

Достаточная обеспеченность организации нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

Таблица 3 – Среднегодовая численность и структура работающих в организации

№ п/п	Показатели	Годы					
		2012		2013		2022	
		кол-во, чел.	уд.вес,%	кол-во, чел.	уд.вес,%	кол-во, чел.	уд.вес,%
А	1	2	3	4	5	6	
1	Среднесписочная численность, всего, в том числе:	29	100,0	33	100,0	37	100,0
1.1	руководители	7	24,4	8	23,3	8	22,1
1.2	специалисты	5	19,6	6	17,6	7	18,2
1.3	производственный персонал	16	54,8	18	57,9	21	58,2
1.4	вспомогательный персонал	1	1,2	1	1,2	1	1,5

Среднесписочная численность работников Управления социальной защиты из года в год увеличивается. Так, в 2020 г. среднесписочная численность работников составляла 29 чел., в 2011 г. – 33 чел., в 2020 г. – 37 чел.

Наибольший удельный вес в структуре среднесписочной численности работников приходится на производственный персонал – 58,2%, или 21 чел. в 2022 г., на долю руководителей приходится 22,1%, или 8 чел., на долю специалистов – 18,2%, или 7 чел., на долю вспомогательного персонала – 1,5%, или 1 чел.

В целом, структура среднесписочной численности работников Управления социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района практически неизменна.

Перед проведением анализа показателей эффективности использования труда необходимо проанализировать баланс рабочего времени работника организации. Балансы рабочего времени бывают плановыми и фактическими. С их помощью можно выявлять резервы роста производительности труда за счет более рационального использования фонда рабочего времени.

Таблица 4 – Использование рабочего времени Управления социальной защиты

№ п/п	Показатели	Годы			Темп роста 2022 г. к 2021 г., %
		2020	2021	2022	
	А	1	2	3	4
1	Среднесписочная численность, чел.	29	33	37	112,12
2	Общее число отработанных чел.-дней	7569	8547	9398	109,96
3	Число отработанных чел.-ч, тыс.	62823	69231	77064	111,31
4	Среднегодовое число отработанных дней на одного работника	261	259	254	98,07
5	Среднегодовое число чел.-ч.	241	267	303	113,48
6	Среднегодовая продолжительность рабочего дня, ч.	8,3	8,1	8,2	101,23

Среднегодовая продолжительность рабочего дня за анализируемый период сократилась на 1,2% и в 2022 г. составила 8,2 ч. Среднегодовое число отработанных дней на одного работника из года в год сокращается. Так, за 2020-2022 гг. среднегодовое число отработанных дней сократилось на 7 дней.

В следующей таблице проведем анализ причин потерь рабочего времени.

Таблица 10 – Анализ причин потерь рабочего времени сотрудников Управления социальной защиты, дн.

№ п/п	Показатели	Годы			Темп роста 2022 г. к 2021 г., %
		2020	2021	2022	
	А	1	2	3	4
1	По болезни	464	495	592	119,60
1.1	в том числе на одного рабочего	16	15	16	106,67
2	Простои и прогулы	406	429	555	129,37
2.1	в том числе на одного рабочего	14	13	15	115,38
3	Отпуска с разрешения администрации	232	264	296	112,12
3.1	в том числе на одного рабочего	8	8	8	100,00
4	Итого устранимых потерь	1102	1188	1443	121,46
4.1	в том числе на одного рабочего	38	36	39	108,33

Представленный баланс рабочего времени позволяет сделать вывод, что в организации наблюдается увеличение количества дней неявок на работу, а именно в 2021 г. данный показатель составляет 36 дн., а в 2022 г. – 39 дн. Существенное количество неявочных дней приходится по причине болезни – в 2022 г. это 41% от всех потерь рабочего времени.

Коэффициент стабильности персонала составляет 0,94. Это высокий уровень данного показателя, что свидетельствует о том, что в организации высокий уровень постоянных работников организации.

Таблица 5 – Анализ движения кадров Управления социальной защиты

№ п/п	Показатели	Годы			Темп роста 2022 г., %	
		2020	2021	2022	к 2020 г.	к 2021 г.
1	Среднесписочная численность работников, чел.	29	33	37	127,59	112,12
2	Коэффициент стабильности (постоянства) персонала	0,90	0,91	0,94	101,11	103,30
3	Коэффициент оборота по приему персонала	0,11	0,09	0,06	81,82	66,67
4	Коэффициент оборота по выбытию персонала	0,10	0,09	0,06	90,00	66,67
5	Коэффициент интенсивности обновления кадров	1,14	1,07	1,12	93,86	104,67
6	Коэффициент прироста персонала	0,01	0,01	0,01	100,00	100,00
7	Коэффициент текучести кадров	0,10	0,09	0,06	90,00	66,67

Коэффициент интенсивности обновления кадров составляет 104,67% по сравнению с 2021 г. Коэффициент текучести кадров составляет 66,67% в 2022 г. по сравнению с 2021 г. Анализ показателей состояния и движения трудовых ресурсов показал, что в организации стабильные трудовые ресурсы, движение кадров в течение анализируемого периода незначительное.

Следующим этапом анализа является изучение причин текучести кадров в Управлении социальной защиты.

Таблица 6 – Анализ причин текучести кадров в Управлении социальной защиты, %

№ п/п	Показатели	Годы		
		2020	2021	2022
		А	1	2
1	Низкий уровень заработной платы	51,2	53,9	54,1
2	Несвоевременная выплата заработной платы	38,4	37,5	38,8
3	Нарушение трудовой дисциплины	2,7	3,1	4,3

4	Другие	7,7	5,5	2,8
5	Итого	100,0	100,0	100,0

Наибольший удельный вес в структуре причин текучести кадров в организации приходится на низкий уровень заработной платы, а именно 54,1% в 2022 г. На долю несвоевременной выплаты заработной платы приходится в 2022 г. 38,87%, на долю нарушений трудовой дисциплины 4,3% в 2022 г., на прочие причины – 2,8%. В целом, структура причин текучести кадров в организации неизменна.

Квалификация работника определяется такими факторами, как уровень общих и специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной должности, необходимый для освоения профессии. Для руководителей речь идет также об уровне организационных навыков. Квалификация присваивается специальной комиссией на основе всесторонней проверки знаний и опыта данного лица и юридически закрепляется в документах: дипломах, свидетельствах и прочие. Степень квалификации работников, позволяющая успешно решать стоящие перед ними задачи, может быть названа компетентностью.

Таблица 7 - Образовательный уровень персонала Управления социальной защиты

№ п/п	Годы	Всего, чел.	Количество, чел.		
			высшее	среднее профессиональное	среднее
	А	1	2	3	4
1	2020	29	9	15	5
2	2021	33	10	17	6
3	2022	37	10	18	9

Структура персонала по уровню образования (общему и профессиональному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее

образование, незаконченное высшее (более половины срока обучения), среднее профессиональное, среднее общее, неполное среднее, начальное.

Высшее: $K1 = 10 / 37 = 0,27$ или 27%.

Среднее профессиональное: $K2 = 18 / 37 = 0,49$ или 49%.

Среднее: $K3 = 9 / 37 = 0,24$ или 24%.

В организации низкий процент специалистов с высшим экономическим образованием, всего 27%, на долю персонала со средним профессиональным образованием приходится 49%, со средним – 24%.

Таблица 8 - Распределение персонала по стажу работы в Управлении социальной защиты

№п/п	Показатели	Годы		
		2020	2021	2022
А		1	2	3
1	Распределение персонала по стажу работы, кол-во, чел.:	29	33	37
1.1	до 5 лет	17	19	20
1.2	5-15	7	8	9
1.3	свыше 15 лет	5	6	8

Структура персонала по стажу в 2022 г. выглядит следующим образом:

До 5 лет: $K1 = 20 / 37 = 0,54$, или 54%.

От 5 до 15 лет: $K2 = 9 / 37 = 0,24$, или 24%.

Свыше 15 лет: $K3 = 8 / 37 = 0,22$, или 22%.

Половина всех работников организации имеет большой стаж работы, который напрямую связан с производительностью труда. Именно эти же люди имеют этот стаж в данной организации, что характеризует закрепляемость кадров.

Таким образом, проведенный анализ трудовых показателей позволяет сделать вывод, что в Управлении социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района имеется достаточно большой трудовой потенциал, который в настоящее время используется не в полную силу.

2.2 Анализ практики управления человеческими ресурсами в Управлении социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района

В качестве основных методов управления в рассматриваемой организации применяют экономические методы управления в виде заработной платы и премирования. Причем, оплата труда менеджера напрямую связана с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей организации.

В таблице 9 представлена динамика средней заработной платы сотрудников Управления социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района с 2020 по 2022 гг. включительно.

Таблица 9 – Динамика среднемесячных заработных плат по категориям работников Управления социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района

№ п/п	Категории работников А	Годы		
		2020	2021	2022
1	Руководители	49860	50340	51980
2	Специалисты	36980	38005	39650
3	Технический персонал	21063	21980	22123

В данной таблице представлена информация о средних существующих окладах.

В основном в организации применяется такой метод стимулирования, как ежегодно увеличивающиеся годовые премиальные выплаты.

Комплекс поощрительных мер, связанных со спецификой работы организации, – бесплатная доставка работников организации с работы и на работу, бесплатные обеды, оказывается материальная помощь работникам, попавшим в чрезвычайные ситуации.

Осуществляется предоставление льготных кредитов, условия которых зависят от стажа работы в организации.

Производятся доплаты работникам:

- за работу в праздничные и выходные дни;
- за совмещение профессий, в размерах по договоренности между администрацией и работником;
- за интенсивность и высокое качество;
- за профессиональное мастерство.

Цель доплаты – стимулирование закрепления в организации постоянных работников, чей профессиональный и квалификационный уровень соответствует требованиям организации. Категория персонала, на которую распространяется доплата, - все группы категории постоянных работников организации. Размер годовой премии ежегодно может увеличиваться до 5%.

С целью усиления заинтересованности работников в результатах своего труда в организации широко применяются различные формы материального стимулирования за качественные достижения в работе в виде премий, годового вознаграждения, выплаты за выслугу лет.

Оценка эффективности труда управляющих практически осуществляется через систему премий. Премии за рост эффективности устанавливаются, как единовременные выплаты всем работникам.

Премии и другие выплаты стимулирующего характера, предусмотренные системой оплаты труда, включаются при подсчете среднего заработка по времени их фактического начисления.

Премия за основные показатели деятельности начисляется пропорционально заработной плате за фактически отработанное время за соответствующий период (месяц).

В организации размер премии объявляется приказом в процентах к окладу или фактически начисленному заработку. Предусмотрены следующие

размеры выплачиваемых премий: не более 25% в месяц и 75% в квартал, к заработной плате за фактически отработанное время.

Вознаграждение, выплаченное работнику, включается в средний заработок при расчете отпуска, оплате больничного листа и т.п., в размере 1/12 его части за каждый месяц расчетного периода.

К не денежным стимулам относят социальное страхование. Нематериальные стимулы подразделяют на социальные, моральные, творческие и социально-психологические. Социальными стимулами являются: участие работников в принятии управленческих отношений, гибкий график работы, коммуникация, возможность сделать карьеру. Творческие стимулы связаны с содержанием труда, с творческим самовыражением, с возможностью раскрыть свои таланты и проявить себя, удовольствие от самой работы. Моральные стимулы - это благодарность, награждения грамотами, медалями, устная похвала, присвоение званий и т.п. Социально-психологические стимулы связаны с потребностью людей в общении, признании коллектива, начальства. Это различные традиции и ритуалы, собрания в честь юбилеев и т.д. На практике все они тесно переплетены, взаимообуславливают друг друга и зачастую плавно переходят один в другой. А порой их трудно разделить, так как, например, денежное вознаграждение одновременно приносят известность, уважение, почет.

Денежные выплаты в форме заработной платы и премий, используемые в качестве рычагов стимулирования, в зависимости от конкретной ситуации могут быть пропорциональными и непропорциональными достигнутым результатом. В этом случае речь идет об акцентирующих и нивелирующих выплатах; при акцентировании они растут быстрее увеличения результатов; а при нивелировании - медленнее. На практике могут иметь самые различные комбинации. В практике управления перед проведением радикальных преобразований необходимо знать реальное соотношение сил в коллективе с позиции готовности к работе в новых условиях. Для этого необходимо знать структуру коллектива по признаку мотивации.

На рисунке 2 представлена структура персонала Управления социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района по признаку мотивации.

Таким образом, по признаку мотивации в организации преобладают работники, которым наиболее важно материальное поощрение (67%), в моральном поощрении нуждаются 13%. Под принуждением работают 9% работников организации Управления социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района.

Следовательно, для более эффективной деятельности организации необходима разработка мер материального стимулирования, подразумевающая не только увеличение заработной платы, но и внедрение системы премирования, увлечение работой за счет предоставления социального пакета работникам организации. От работников, работающих по принуждению, лучше избавиться, поскольку, человек, не чувствующий заинтересованности в работе, не приносит пользу фирме. Кроме того, необходимо развивать самомотивацию сотрудников и чаще применять моральное поощрение.

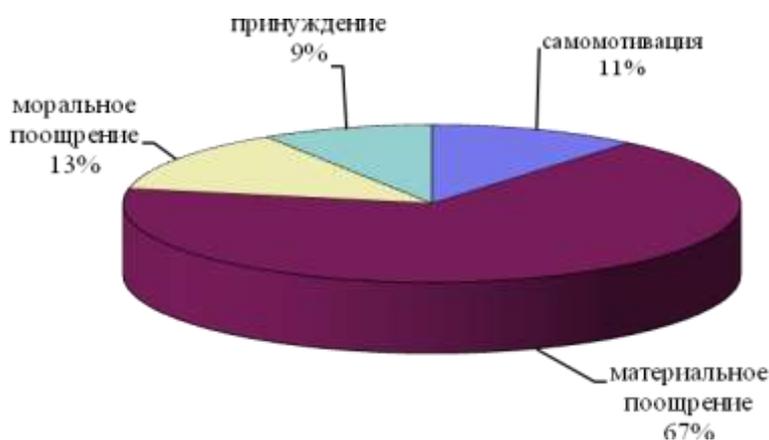


Рисунок 2 - Структура персонала Управления социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района по признаку мотивации

Значительные изменения произошли в стремлении повысить свою квалификацию и профессиональное мастерство: 37% опрошенных, причем, из этого числа 50% рабочих, 33% специалистов и 17% руководителей.

Структура признаков мотивации труда являлась бы более стабильной, если бы на нее оказывали влияние только факторы, непосредственно связанные с трудом. В действительности же активность трудовой деятельности зависит от многих явлений за рамками работы и рабочего времени. Здесь имеет значение не только общая социальная ситуация, но и индивидуальные условия жизни работника.

Исследования выявили, что есть группа работников, для которых «дело» важно само по себе и независимо от оплаты. Являясь единственным источником доходов, заработная плата приобрела жизненное значение, остальные мотивы как бы отошли в тень. Большинство работников Управления социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района считают работу единственным источником доходов. Остальные стремятся соединить в себе умение производительно и качественно работать и получить соответствующее материальное вознаграждение за свой труд, а также моральное удовлетворение.

В Управлении социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района в настоящее время основными проблемами в системе управления персоналом являются:

1) недостаточная гибкость механизма формирования оплаты труда, его неспособность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника. Наличие «уровниловки» при оплате труда рядовых сотрудников (100% от средней по региону);

2) отсутствие вообще какой-либо оценки или необъективная руководством оценка индивидуальных трудовых показателей гражданских служащих;

3) отсутствие адекватной оплаты труда руководителей, специалистов и служащих; наличие необоснованных соотношений в оплате их труда;

4) управленческий пробел в аспекте управления карьерой среди служащих среднего звена на фоне отсутствия текучести у руководящего состава;

5) недостаточные лидерские способности руководителя учреждения, проецирующее на отношение администрации Саткинского муниципального района на решение тактических и стратегических задач, стоящих перед базой исследования.

Все эти проблемы, которые стоят перед организациями при решении вопросов об оплате труда, преодолимы с использованием российского и зарубежного опыта менеджмента. Недостаточная гибкость в оплате труда решается введением современных форм вознаграждения, зависящих от результатов трудовой деятельности. Такими формами являются гибкие системы оплаты, где наряду с постоянной частью заработка есть переменная часть в виде участия в прибылях, коллективных премий и т.д.

Вопросы необъективной оценки результатов деятельности наемных работников связаны опять же с устаревшим механизмом оплаты труда, не учитывающим индивидуальные достижения работника и результат деятельности организации в целом. Справедливая система оценки может быть создана на основе описания рабочего места и должностных обязанностей работника для определения постоянной части заработной платы. И на основе участия в прибылях по отношению к гибкой части заработка.

Справедливая оплата руководителей, специалистов и служащих также должна быть основана на тех же принципах, но с применением специфических для этих категорий работников показателей, учитывающих сложность решаемых задач, уровень ответственности, число подчиненных и др.

Именно с применением гибких систем оплаты труда, с использованием обоснованной оценки рабочего места и должностных обязанностей и последующим участием работников в прибылях и коллективных премиях за снижение доли затрат на оплату труда в себестоимости продукции может быть преодолено негативное отношение персонала организации к существующей системе оплаты их труда и размеру этой оплаты.

Результатом действия системы стимулирования в организации Управления социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района должно быть повышение эффективности деятельности организации, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника организации. При этом предпринимателю нужно руководствоваться необходимостью привлечения и сохранения на длительный срок высококвалифицированных работников, повышения производительности труда и повышения качества оказываемых услуг, увеличения отдачи от вложений в персонал, повышения заинтересованности работников не только в личных успехах, но и в успехах всей организации в целом и, наконец, повышения социального статуса работников.

Поэтому применяются как материальные, так и нематериальные формы стимулирования персонала, которые включают заработную плату, различные системы участия в прибылях, системы коллективного премирования, индивидуализацию заработной платы, моральные стимулы, стимулирование работников, занимающихся творческим трудом, путем применения свободного графика работы, социальные льготы для сотрудников.

Предприниматель, решая вопрос о создании в организации системы стимулирования наемных работников, должен учитывать и такой макропоказатель, не зависящий от эффективности и качества труда работников и коллектива организации в целом, как индекс потребительских цен. Соответственно, наличие такого показателя делает необходимым автоматическую индексацию заработной платы с учетом изменения индекса цен за определенный период.

На работников Управления социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района возлагается материальная ответственность, то есть обязанность возместить имущественный ущерб, причиненный организации по их вине.

Действующим трудовым законодательством установлены два вида

материальной ответственности за причиненный ущерб: ограниченная и полная.

При ограниченной материальной ответственности лица, по вине которых причинен ущерб, несут материальную ответственность в размере прямого действительного ущерба, но не более своего среднего месячного заработка, за исключением тех случаев, когда действующим законодательством установлены иные пределы материальной ответственности.

Законом определен круг случаев, когда работники, причинившие ущерб, несут полную материальную ответственность, в том числе и тогда, когда между работником и организацией заключен письменный договор о полной материальной ответственности работника за необеспечение сохранности имущества и других ценностей. В торговле наиболее распространена полная материальная ответственность, при которой работник, причинивший ущерб, обязан возместить его в полном объеме.

Разновидностью полной материальной ответственности по договору является коллективная (бригадная) ответственность. Она вводится лишь в тех случаях, если невозможно разграничить материальную ответственность каждого работника и заключить с ним индивидуальный договор. Бригадная материальная ответственность устанавливается с согласия всех членов бригады и по согласованию с комитетом профсоюза.

В Управлении социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района применяется повременная форма оплат труда.

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. В качестве примера применения социальных методов управления можно рассмотреть следующие элементы кадровой политики Управления социальной защиты населения администрации Саткинского муниципального района:

- выплачиваются пособия при рождении ребенка;
- организуются и проводятся праздничные вечера (Новый год, 8 марта), профессиональные праздники (День работника социальной защиты и т.д.);
- к юбилеям, проходам на пенсию организуются торжественные мероприятия с вручением ценных подарков;
- выделяется материальная помощь, необходимая для участия детей сотрудников во всевозможных соревнованиях, конкурсах, олимпиадах;
- выплачиваются пособия при смерти родственников.

Трудовые отношения регулируются законодательством о труде РФ. Систему оплаты труда определяет руководитель организации, соблюдая положение о минимальной оплате труда, установленного законодательством РФ. Продолжительность и распорядок дня, порядок предоставления выходных дней, отпусков, включая дополнительные, определяются правилами внутреннего трудового распорядка. Все работники подлежат социальному и медицинскому страхованию в установленном законодательством порядке.

Мы опрашивали всех работников, поскольку оценивались лидерские качества начальника Управления социальной защиты населения г. Сатка, а именно эти категории работников наиболее часто по роду деятельности взаимодействуют с ним и получают от него распоряжения. Объектом исследования стали ее работники, количество опрошенных составило 60 человек, из них 10 мужчин и 50 женщины.

Использовался метод анкетного опроса. Анкета содержала несколько блоков вопросов: о личностных качествах руководителя, как способствующих, так и мешающих восприятию его как лидера, об источниках власти руководителя в организации и о способах влияния, используемые им по отношению к подчиненным.

Для решения первой задачи исследования - выявить качества, способствующие или препятствующие восприятию руководителя в качестве лидера - в анкете использовались следующие вопросы: «Какими

характерными чертами лидерства обладает ваш руководитель?», «Какими качествами обладает ваш руководитель?» и «Какие слабые стороны своего руководителя вы можете назвать?», с помощью этих вопросов мы хотели выяснить отношение подчиненных к своему руководителю.

Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются:

- видение ситуации в целом;
- способность к коммуникациям;
- доверие сотрудников;
- гибкость при принятии решений.

Таким образом, следует сделать вывод, что лидер является доминирующим лицом любого общества, организованной группы, организации. Лидера отличают ряд качеств, характеризующих этот тип людей [43 с.134]

Прежде, чем отвечать на эти вопросы, респонденты высказывали свое мнение о том, считают ли они лидером своего руководителя – начальника Управления социальной защиты населения г. Сатка. Только половина опрошенных - 51% ответили, что их руководитель является лидером; остальные либо затруднились ответить на этот вопрос (39.2%), либо не согласились, что их руководитель может считаться лидером (9,8%).

На вопрос о том, насколько выражены некоторые из лидерских качеств у начальника Управления социальной защиты населения г. Сатка, опрошенные ответили следующим образом:

Таблица 10 – Средние баллы выраженности характеристик лидера (максимально возможный балл 10)

Черты лидерства	Средний балл
Профессионализм	7.9
Хорошие организаторские способности	6.3
Энергичность, инициативность	6.5
Умение ладить с людьми	6.9
Умение создать команду	6.1
Умение ставить цели и добиваться их воплощения	7.4

Человеческие качества (отзывчивость, сочувствие)	6.1
Креативность мышления	6.2
Альтруизм	7.2

Таким образом, по мнению работников Управления социальной защиты населения г. Сатка, наиболее выражены у их руководителя такие качества как профессионализм, умение ставить и добиваться своих целей, а так же альтруизм. Так же 2% респондентов отметили, что их руководитель благородный, внимательный.

Таблица 11 – оценка выраженности лидерских качеств у руководителя респондентами разного пола

Черты лидерства	пол	
	Мужской	Женский
Профессионализм	8,0	7.9
Хорошие организаторские способности	6.8	6.2
Энергичность, инициативность	6.8	6.5
Умение ладить с людьми	7.8	6.7
Умение создать команду	6.4	6,0
Умение ставить цели и добиваться их воплощения	7.1	7.4
Человеческие качества (отзывчивость, сочувствие)	6.2	6,0
Креативность мышления	6.4	6.2
Альтруизм	8.4	7,0

Большинство выделенных черт лидера оцениваются примерно одинаково респондентами разного пола, но мужчины более высоко, чем женщины оценивают умение руководителя ладить с людьми и альтруизм.

Большой интерес вызывает оценка выраженности черт лидера, которую дали разные возрастные группы. Так, персонал младше 30 лет отмечает умение ставить и добиваться своих целей. Средняя возрастная группа отдает больше предпочтения таким качествам, как профессионализм, хорошие организаторские способности, энергичность инициативность, человеческие качества, альтруизм.

Различаются оценки лидерских качеств и среди различных категорий персонала – специалисты, среднего и младшего персонала. Специалисты

больше всего ценят в своем руководителе профессионализм, хорошие организаторские способности, умение ставить и добиваться своих целей, альтруизм. Младший персонал отметил наличие человеческих качеств. А энергичность, инициативность одинаково отметили все категории персонала.

Следующий вопрос выяснял наличие некоторых личностных качеств, свойственных руководителю.

Таблица 12 – Мнение респондентов о свойственности некоторых личностных качеств их руководителю

Личностные качества руководителя	Доля респондентов, указавших их наличие у руководителя %
Доброта	17.4
Отзывчивость	12.2
Воспитанность	11.3
Сочувствие	12.2
Инициативность	13.9
Энергичность	21.7
Грубость	4.3
Злость	9.0
Жадность	5.2
Другое	4.0

Таким образом, наиболее ярко выраженные качества оцениваемого руководителя – энергичность и доброта. Несколько менее выражены другие положительные качества, а об отрицательных сообщили лишь некоторые респонденты. В графе «другое» присутствовали такие варианты ответов, как самоуверенность, а также хитрость, наглость. В сумме эти ответы составили 4%. Те респонденты, кто считает своего руководителя лидером, в большей степени подчеркивают его положительные качества, а те, кто не видит лидера в руководителе, подчеркивает отрицательные черты (таблица 13)

Таблица 13 – Восприятие личностных черт руководителя респондентами, по-разному оценивших его лидерскую позицию (в %)

Черты руководителя	Считают руководителя лидером	Не считают руководителя лидером	Затруднились ответить
Доброта	53,8	40,0	20,0

Отзывчивость	46,2	20,0	5,0
Воспитанность	26,9	20,0	25,0
Сочувствие	34,6	20,0	20,0
Инициативность	30,8	40,0	30,0
Энергичность	50,0	40,0	50,0
Грубость	7,7	60,0	0,0
Злость	0,0	20,0	0,0
Жадность	3,8	40,0	15,0
Другое	0,0	0,0	5,0

Судя по данным таблицы 13, для лидера важны такие качества, как доброта, энергичность и отзывчивость, менее всего ему должны быть свойственны грубость, жадность и злость. Последние качества мешают воспринимать руководителя как лидера.

Разные категории основного персонала Управления социальной защиты населения г. Сатка придают значение разным чертам своего руководителя (см. таблицу 14)

Таблица 14 – Мнение персонала УСЗН о чертах руководителя (доли в %).

Черты руководителя	Категория работников		
	Специалисты	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал
Доброта	50.0	29.6	50.0
Отзывчивость	33.3	29.6	0.0
Воспитанность	27.3	18.5	50.0
Сочувствие	38.9	22.2	16.7
Инициативность	33.3	37.0	0.0
Энергичность	44.4	59.3	16.7
Грубость	11.1	11.1	0.0
Злость	0.0	3.7	0.0
Жадность	11.1	14.8	0.0
Другое	5.6	0.0	0.0

Сотрудники считают, что начальник Управления социальной защиты населения г. Сатка отличают доброта и энергичность, средний персонал тоже говорит об энергичности, а также об инициативности, а младший – в равной

мере подчеркивает доброту и воспитанность. Что касается отрицательных качеств, то средний персонал несколько чаще других категорий работников считает, что руководителю присуще такое качество как жадность, а младший персонал вовсе не замечает отрицательных черт руководителя. Еще, мы хотели выяснить, какие черты руководителя выделяют мужской и женский персонал. Из таблицы 15 видно, что женщины видят у своего руководителя такие качества, как энергичность, доброту и инициативность, а мужчины – умение сочувствовать и воспитанность.

Таблица 15 – Мнение персонала разного пола о личностных качествах руководителя (доли респондентов, в %).

Черты руководителя	Мужчины	Женщины
Доброта	20.0	43.9
Отзывчивость	20.0	29.3
Воспитанность	30.0	24.4
Сочувствие	30.0	26.8
Инициативность	10.0	36.6
Энергичность	20.0	56.1
Грубость	10.0	9.8
Злость	0.0	2.4
Жадность	10.0	12.2
Другое	10.0	0.0

Из этой таблицы 15 видно, что к своему руководителю – начальнику Управления более теплые отношения у женского персонала.

Все опрошенные были разделены на возрастные группы:

Персонал младше 30 лет;

Персонал от 31-45 лет;

Персонал старше 46 лет.

Анализ показывает, что молодые работники чаще, чем другие возрастные категории, считают своего руководителя добрым, а более старшие сотрудники – энергичным (таблица 16).

Таблица 16 – Мнение разных возрастных групп о личностных качествах руководителя (доли ответов, в %)

Черты руководителя	Возрастные группы		
	Младше 30	31 – 45 лет	46 – 60 лет
Доброта	60.0	36.4	38.5
Отзывчивость	0.0	27.2	38.5
Воспитание	40.0	21.2	30.8
Сочувствие	0.0	30.3	30.8
Инициативность	20.0	30.3	38.5
Энергичность	40.0	48.5	53.8
Грубость	0.0	6.1	23.1
Злость	0.0	0.0	7.7
Жадность	20.0	12.1	7.7
Другое	0.0	3.0	0.0

Итак, разные возрастные группы по-разному оценивают черты своего руководителя – начальника Управления социальной защиты населения г. Сатка. Причиной этому может быть то, что разные люди, разные возрастные группы каждый по своему определяет качества руководителя, а так же сам руководитель может по-разному обращаться с разными возрастными группами.

Далее оценивались слабые стороны руководителя, которые могут рассматриваться как препятствие для того, чтобы считаться лидером.

Таблица 17 – Ответы респондентов об отрицательных чертах руководителя.

Слабые стороны руководителя	Доля респондентов, в %
Пассивность	4.2
Лень	4.2
Раздражительность	16.7
Эгоизм	31.2
Неуверенность	14.6
Слабая заинтересованность в эффективности социальной защиты	4.2
Другое	6.2

Необходимо подчеркнуть, что в целом коллектив Управления социальной защиты населения г. Сатка не считает, что отрицательные черты

их руководителя выражены ярко, среди этих отрицательных качеств наибольшую долю голосов набрал эгоизм, однако наличие этой черты не мешает восприятию руководителя как лидера (таблица 18).

Таблица 18 – Восприятие личностных черт руководителя респондентами, по-разному оценивших его лидерскую позицию (доли респондентов, в%)

Слабые стороны руководителя	является ли руководитель лидером...	
	да	нет
Пассивность	10,5	0,0
Лень	5,3	0,0
Раздражительность	5,3	50,0
Эгоизм	31,6	50,0
Неуверенность	10,5	25,0
Слабая заинтересованность в успехе социальной защиты	5,3	0,0
другое	15,8	0,0

Среди тех, кто считает руководителя лидером, наибольшая доля опрошенных выделяет такое его отрицательное качество как эгоизм. Это не препятствует восприятию его в качестве лидера. Но вот раздражительность и неуверенность не связаны в глазах сотрудников с позицией лидера.

Разные категории персонала несколько отличаются по своему восприятию отрицательных качеств своего руководителя (таблица 19).

Таблица 19 – Слабые стороны руководителя в восприятии разных категорий персонала

Слабые стороны руководителя	Категория работников		
	Специалисты	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал
Пассивность	0.0	5.3	20.0
Лень	6.2	5.3	0.0
Раздражительность	12.5	26.3	20.0

Эгоизм	37.5	42.1	20.0
Неуверенность	25.0	5.3	40.0
Слабая заинтересованность в успехе социальной защиты	6.2	5.3	0.0
другое	12.5	5.3	0.0

Наибольшая доля среднего персонала считают, что слабая сторона их руководителя – эгоизм, так же слабая черта, по их мнению, – раздражительность 26.3 %. Эти же качества, но в несколько меньшей степени, выделяют и Специалисты. Младший же персонал считает, что слабая сторона их руководителя – неуверенность 40 %. Возрастные группы также имеют специфику, характеризуя слабые стороны руководителя.

Таблица 20 – Слабые стороны руководителя, по мнению разных возрастных групп (доли, в %).

Слабые стороны руководителя	Возрастные группы		
	младше 30	31-45 лет	45-60 лет
Пассивность	20,0	4,2	0,0
Лень	0,0	8,3	0,0
Раздражительность	20,0	20,8	18,2
Эгоизм	40,0	33,3	45,5
Неуверенность	0,0	25,0	9,1
Слабая заинтересованность в успехе социальной защиты	20,0	4,2	0,0
другое	0,0	0,0	27,3

Все возрастные группы согласны с тем, что руководителю присущ эгоизм, но для средняя возрастная группа замечает и неуверенность, а старшая – раздражительность.

Таким образом, большинство опрошенных видят в своем руководителе лидера, которому присущи такие положительные качества, как энергичность и доброта, а из отрицательных – эгоизм, который, однако, не мешает руководителю быть лидером. Те, кто не расценивают начальника в качестве лидера организации, главными качествами, мешающими этому, считают раздражительность и неуверенность.

2.2 Использование руководителем источников власти и способов влияния

В нашем исследовании особое внимание было уделено использованию руководителем инструментов лидерства – власти и влиянию.

Ряд вопросов нашей анкеты был направлен на оценку работниками Управления социальной защиты населения г. Сатка практики использования начальника этих необходимых инструментов.

Прежде всего, мы выясняли, воспринимается ли руководитель как властный человек.

Таблица 21 – Ответы респондентов о властности их руководителя.

Ваш руководитель властный человек?	Доля респондентов, в %
Очень властный	9.8
Скорее властный	19.7
В чем – то, властный в чем – то нет	52.9
Скорее не властный	9.8
Совершенно властный	7.8
Итого	100.0

Большинство респондентов отметили, что их руководитель в чем – то, властный в чем – то нет, но четверть респондентов считают своего руководителя в той или иной мере властным, и таких респондентов больше, чем отрицающих властность руководителя.

Таблица 22 – Оценка властности руководителя респондентами разного пола (доли в %).

Оценка властности	пол	
	Мужской	Женский
Очень властный	0.0	12.3
Скорее властный	40.0	14.6
В чем-то властный, в чем-то нет	30.0	58.5
Скорее не властный	20.0	7.3
Совершенно не властный	10.0	7.3
Итого	100.0	100.0

Из таблицы 22 видно, что мужчины более решительны в своих оценках, выбирают более определенные ответы, тогда как женщины предпочитают умеренные оценки.

Таблица 23 – Оценка властности руководителя разными категориями персонала Управления социальной защиты населения г. Сатка (доли работников, в %)

Оценка властности руководителя	Категория работников		
	Специалисты	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал
Очень властный	11,1	7,4	16,7
Скорее властный	22,2	18,5	16,7
В чем-то властный, в чем-то нет	38,9	59,3	66,6
Скорее не властный	22,2	3,7	0
Совершенно не властный	5,6	11,1	0
Итого	100,0	100,0	100,0

Почти одинаково средний и младший персонал считают, что их руководитель в чем – то властный, в чем – то нет. Среди воспитателей повышена доля тех, кто не воспринимает начальника как властного человека.

Таблица 24 – Оценка властности руководителя возрастными группами (доли работников, в %)

Оценка властности	Возрастные группы		
	Младше 30 лет	31 – 45 лет	46 – 60 лет
Властный	40.0	36.3	7.7
В чем – то властный, в чем – то нет	40.0	48.5	69.2
Не властный	20.0	15.2	23.1
Итого	100.0	100.0	100.0

Таблица 24 показывает, что чем старше персонал Управления социальной защиты населения г. Сатка, тем меньше он склонен воспринимать руководителя как властного человека.

Важным для нашего исследования был вопрос об источниках, на которых держится власть руководителя. Для решения этой задачи служили

вопросы «Как Вы считаете, что главным образом заставляет Вас подчиняться Вашему руководителю?» и «В современном управлении организациями выделяют несколько источников власти. К какому из них относится Ваш руководитель?». Ответы на эти вопросы приведены в следующих таблицах.

Таблица 25 – Условия подчинения руководителю

Как Вы считаете, что главным образом заставляет Вас подчиняться Вашему руководителю?	Доля респондентов, в %
Угроза увольнения, понижения в должности в случае неподчинения	21,6
Он распределяет премии, материальную помощь, выделяют путевки на отдых и лечение и др. Этого можно лишиться, если не подчиняться	9,8
Его должность выше моей, а значит, надо подчиняться, таков порядок	68,6
Итого	100,0

Ответы на вопрос о причинах подчинения руководителю показывают, что его власть основана на традиции – более высокой должности следует подчиняться.

Далее мы рассмотрели, как отвечали разные категории персонала Управления социальной защиты населения г. Сатка на вопрос о том, что главным образом заставляет их подчиняться руководителю (таблица 26)

Таблица 26 – Причины подчинения персонала Управления социальной защиты населения г. Сатка (доли работников, в %)

Причины подчинения	Категория работников		
	Специалисты	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал
Угроза увольнения, понижения в должности в случае неподчинения	22,2	14,8	50,0
Он распределяет премии, материальную помощь, выделяют путевки на отдых и лечение и др. Этого можно лишиться, если не подчиняться	16,7	7,4	0,0
Его должность выше моей, а значит, надо подчиняться, таков порядок	61,1	77,8	50,0
Итого	100,0	100,0	100,0

Специалисты, и технический персонал подчиняются начальнику Управления социальной защиты населения г. Сатка, поскольку его должность занимает более высокий уровень в иерархии, то есть подчинение строится на основе формальных правил. Для младшего же персонала в равной степени значимы такие причины, как более высокая должность руководителя, так и угроза увольнения. Именно это категория персонала испытает большие трудности с поиском работы в случае потери рабочего места.

Значительные различия можно наблюдать в ответах мужчин и женщин (таблица 27).

Таблица 27 – Причины подчинения руководителю у мужчин и женщин (доли работников, в %)

Как вы считаете, что главным образом заставляет вас подчиняться Вашему руководителю?	пол	
	мужской	женский
Угроза увольнения, понижения в должности в случае неподчинения	40,0	17,1
Он распределяет премии, материальную помощь, выделяют путевки на отдых и лечение и др. Этого можно лишиться, если не подчиняться	30,0	4,9
Его должность выше моей, а значит, надо подчиняться, таков порядок	30,0	78,0
Итого	100,0	100,0

78% женского персонала отметили, что подчиняются своему руководителю из-за того, что его должность выше, то есть следуют установленному порядку. Для мужчин же более значимы два другие фактора – угроза увольнения или перевода на более низкую должность и боязнь лишиться материальных благ, распределяемых руководителем.

Второй вопрос, выясняющий источник власти руководителя, звучал следующим образом: «В современном управлении организациями выделяют несколько источников власти. К какому из них относится Ваш руководитель?»

Таблица 28 – Отношение руководителя к различным источникам
власти

В современном управлении организациями выделяют несколько источников власти. К какому из них относится Ваш руководитель?	Доля респондентов, в %
Власть нашего руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей.	19.6
Власть нашего руководителя держится на том, что он может распределять финансовые, материальные ресурсы, новое оборудование и т.д.	21.6
Власть нашего руководителя держится на том, что он владеет нужной информацией, умеет заводить полезные знакомства и т.д.	9.8
Власть нашего руководителя держится на том, что он превосходит над нами как эксперт, специалист.	13.7
Власть нашего руководителя держится на том, что он заслужил уважение и ему хотят подчиняться.	35.3
Итого	100,0

Таблица 28 показывает, что наибольшее количество ответов пришлось на два варианта: уважение к руководителю и распределение ресурсов, то есть власть начальника Управления социальной защиты населения г. Сатка основывается на власти ресурсов и власти личности.

Для исследователей представляла интерес взаимосвязь восприятия как руководителя в качестве лидера и оценки источников его власти (таблица 30)

Таблица 29 – Восприятие руководителя как лидера и оценки источников его власти (доли в работников, в %)

источники власти	является ли ваш руководитель лидером?	
	да	нет
Власть нашего руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей	19.2	40.0
Власть нашего руководителя держится на том, что он может распределять финансовые, материальные ресурсы, новое оборудование и т.д.	11.5	20.0
Власть нашего руководителя держится на том, что он владеет нужной информацией, умеет заводить полезные знакомства и т.д.	7.7	0.0

Власть нашего руководителя держится на том, что он превосходит над нами как эксперт, специалист.	11.4	0.0
Власть нашего руководителя держится на том, что он заслужил уважение и ему хотят подчиняться.	50.0	40.0
Итого	100.0	100.0

По этой таблице видно, что та часть опрошенных, которая ответила положительно на вопрос, является ли Ваш руководитель лидером, ответили, что власть их руководителя держится на том, что он заслужил уважение и ему хотят подчиняться – 50 %. А те, кто считает, что их руководитель не является лидером, отметили, что власть руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей – 40 %.

Далее мы рассмотрели, как влияет пол респондента на восприятие источника власти.

Таблица 30 – Восприятие источника власти в зависимости от пола (доли работников, в %)

Источники власти	пол	
	мужской	женский
Власть нашего руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей	33,3	17,1
Власть нашего руководителя держится на том, что он может распределять финансовые,	22,2	19,5
Власть нашего руководителя держится на том, что он владеет нужной информацией, умеет заводить полезные знакомства и т.д.	22,2	7,3
Власть нашего руководителя держится на том, что он превосходит над нами как эксперт, специалист.	0,0	17,1
Власть нашего руководителя держится на том, что он заслужил уважение, и ему хотят подчиняться.	22,3	39,0
Итого	100,0	100,0

33.3 % мужского персонала считает, что власть руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей, женщины же (39 %) чаще считают, что власть руководителя держится на том, что он заслужил уважение, и ему хотят подчиняться.

Следовательно, женский персонал, выделяя человеческие, профессиональные стороны своего руководителя, считает, что власть руководителя держится на власти личности, а мужчины – на власти положения.

На оценку источников власти влияет возраст респондентов (таблица 31).

Таблица 31 – Восприятие и оценка источников власти по возрастным группам (доли работников, в %)

Оценка власти	Категории работников		
	младше 30	31-45 лет	45-60 лет
Власть нашего руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей	20,0	18,8	23,0
Власть нашего руководителя держится на том, что он может распределять финансовые, материальные ресурсы, новое оборудование и т.д.	20,0	15,6	30,8
Власть нашего руководителя держится на том, что он владеет нужной информацией, умеет заводить полезные знакомства и т.д.	0	15,6	0
Власть нашего руководителя держится на том, что он превосходит над нами как эксперт, специалист.	0	15,6	15,4
Власть нашего руководителя держится на том, что он заслужил, уважение и ему хотят подчиняться.	60,0	34,4	30,8
Итого	100,0	100,0	100,0

Большинство респондентов младше 30 лет ответили, что власть руководителя держится на том, что он заслужил, уважение и ему хотят подчиняться. Более высокая по сравнению с другими возрастными группами доля респондентов предпенсионной возрастной группы ответили, что власть руководителя держится на том, что он может распределять финансовые, материальные ресурсы, новое оборудование и т.д.

Второй инструмент лидерства, изучаемый в нашем исследовании, - влияние. При оценке способов влияния на подчиненных мы использовали

вопросы о том, допускает ли руководитель воздействия с помощи силы давления, угроз, а также убеждения и уговоров.

На вопрос: «Допускает ли Ваш руководитель управление при помощи силы давления, угрозы?» ответы распределились следующим образом:

43.1% опрошенных ответили, что их руководитель никогда не допускал управление при помощи силы, угрозы;

33.3% опрошенных ответили, что их руководитель иногда допускает управление при помощи силы давления, угрозы;

3.9% опрошенных ответили, что их руководитель постоянно допускает управление при помощи силы давления, угрозы;

И 19.6% опрошенных затруднились ответить на этот вопрос.

Таким образом, можно утверждать, что влияние с помощью «силовых методов» нетипично для оцениваемого руководителя, к помощи этих методов он прибегает лишь время от времени.

Таблица 32 – Ответы разных категорий работников на вопрос «Допускает ли ваш руководитель управление при помощи силы давления, угрозы?» (доли в %).

Допускает ли ваш руководитель управление при помощи силы давления, угрозы?	Категория работников		
	Специалисты	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал
Да постоянно	5.6	3.7	0.0
Иногда	33.3	33.3	33.3
Нет никогда	55.5	40.7	16.7
Затрудняюсь ответить	5.6	22.3	50.0
итого	100.0	100.0	100.0

Из таблицы 32 видно, что руководитель реже всего допускает управление при помощи угроз по отношению к специалистам. Чем квалифицированнее работники, тем меньше управление при помощи силы давления, угроз.

Таблица 33 – Ответы возрастных групп на вопрос «Допускает ли ваш руководитель управление при помощи силы давления, угрозы?» (доли работников, в %).

Допускает ли Ваш руководитель управление при помощи силы давления, угрозы?	Возрастные группы		
	Младше 30 лет	31 – 45 лет	46 – 60 лет
Да постоянно	0.0	0.0	15.4
Иногда	20.0	39.4	23.1
Нет никогда	20.0	45.4	46.2
Затрудняюсь ответить	60.0	15.2	15.3
Итого	100	100	100

Средняя и предпенсионная возрастная группа отметили, что их руководитель никогда не допускал управление при помощи силы давления, угрозы. А вот возрастная группа младше 30 лет отметила, что иногда бывает, но при этом большинство затруднились ответить на этот вопрос.

Таким образом, оцениваемый руководитель наиболее часто использует такие способы влияния, как уговоры и убеждения, нежели угрозы, давление и нецензурную брань. Руководитель дифференцирует способы влияния в зависимости от квалификационной категории персонала и их возраста.

Таблица 34 – Ответы респондентов на вопрос «Позволяет ли себе ваш руководитель нецензурную брань в отношении к подчиненным?»

Позволяет ли себе ваш руководитель нецензурную брань в отношении к подчиненным?	Доля респондентов, в %
Да	5,9
Нет	84,3
Затрудняюсь ответить	9,8
Итого	100,0

Таким образом, в большинстве руководитель не позволяет себе нецензурную брань в отношении к подчиненным.

Так же в анкете был вопрос: «Применял ли по отношению к Вам руководитель такой фактор воздействия как влияние (убеждение, объяснение)?» Распределение ответов приведено в таблице 35.

Таблица 35 – Использование руководителем влияния по отношению к респондентам

Применяет ли руководитель уговоры, убеждение...	Доля респондентов, в %
Да	56,9
Нет	31,4
Затрудняюсь ответить	11,7
Итого	100,0

Влияние с помощью методов убеждения и объяснения отметили более половины респондентов, эта доля респондентов выше, чем доля отметивших применение угроз и давления.

Таблица 36 – Применением руководителем влияния по отношению к разным категориям персонала Управлении социальной защиты населения г. Сатка (доли работников, в %).

Применяет ли руководитель уговоры, убеждение...	Категории работников		
	Специалисты	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал
Да	72.2	48.1	50.0
Нет	11.1	40.7	50.0
Затрудняюсь ответить	16.7	11.2	0.0
Итого	100,0	100,0	100,0

Таблица 36 показывает, что чем выше квалификационная категория персонала, тем чаще руководитель использует влияние через уговоры и убеждение.

Инструменты лидерства – власть и влияние – необходимы для того, чтобы обеспечивать эффективную деятельность организации.

Таблица 37 – Оценка способности руководителя обеспечивать эффективность трудовой деятельности

Умеет ли Ваш руководитель – начальник Управлении социальной защиты населения г. Сатка эффективно организовывать трудовую деятельность коллектива?	Доля респондентов, в %
Да	64,7

Нет	3,9
Затрудняюсь ответить	31,4
Итого	100,0

Две трети опрошенных положительно оценили эффективность своего руководителя.

Возрастные группы имеют отличия, оценивая способность начальника Управления социальной защиты населения г. Сатка эффективно организовывать трудовую деятельность.

Таблица 38 – Оценка эффективности руководителя разными возрастными группами (доли работников, в %)

Умеет ли ваш руководитель – начальника Управления социальной защиты населения г. Сатка эффективно организовывать трудовую деятельность коллектива?	Возрастные группы		
	младше 30	31-45 лет	45-60 лет
Да	40,0	69,7	61,5
Нет	0,0	0,0	15,4
Затрудняюсь ответить	60,0	30,3	23,1
Итого	100,0	100,0	100,0

Только среди респондентов старшей возрастной группы есть те, кто считают, что их руководитель не может обеспечить эффективную деятельность коллектива. Наибольшая доля положительных ответов характерна для средней возрастной подгруппы. Молодые работники затруднились в своих оценках, возможно, их опыт еще не позволяет судить о тех критериях, по которым оценивается эффективность руководителя.

Таблица 39 – Оценка учета руководителем индивидуальных способностей работников при распределении работ

В какой мере ваш непосредственный руководитель распределяет работу, учитывая индивидуальные склонности, способности подчиненных?	Доля респондентов, в %
Как правило, руководитель учитывает индивидуальные склонности	41,2
Как правило, руководитель не учитывает индивидуальные склонности	11,7

Затрудняюсь ответить	47,1
Итого	100,0

Большинство респондентов затруднились ответить на этот вопрос, но 41,2% отметили, что руководитель учитывает индивидуальные склонности.

Таблица 40 – Оценка респондентами способности руководителя добиться эффективной деятельности организации.

Удается ли руководителю добиваться хороших показателей деятельности организации?	Доля респондентов, в %
Да	72,6
Нет	3,9
Затрудняюсь ответить	23,5
Итого	100,0

Из таблицы видно, что большинство респондентов считают, что их руководителю удастся добиваться хороших показателей деятельности организации.

Таблица 41 – Мнение респондентов об эффективности руководителя.

Считаете ли вы, что другой руководитель может быть эффективнее?	Доля респондентов, в %
Да	5,9
Скорее, да	5,9
Где-то да, где-то нет	47,1
Скорее нет	17,6
Нет	23,5
Итого	100,0

Большинство респондентов считают, что другой руководитель где-то может, быть эффективнее, а где-то нет. Но все же предпочтение отдается настоящему руководителю.

Важным индикатором состояния организационного климата в коллективе Управлении социальной защиты населения г. Сатка является

текучесть персонала. Данный показатель указывает на степень комфорта работы в коллективе и качество принимаемых менеджментом Управления социальной защиты населения г. Сатка управленческих решений. Динамика текучести персонала по категориям работников представлена в таблице 44.

Таблица 42 – Динамика текучести персонала по категориям работников Управления социальной защиты населения г. Сатка в 2018-2020 гг., %

Категория работающих	Период		
	2018	2019	2020
Специалисты	11%	16%	21%
Управленческий персонал	20%	10%	10%
Хозяйственный и обслуживающий персонал	33%	35%	41%

Из таблицы 46 видно, что текучесть персонала преобладает среди технического и обслуживающего персонала. Выражает беспокойство и рост текучести среди основного состава Управления социальной защиты населения г. Сатка.

Следующим критерием эффективности сложившейся системы является удовлетворённость «организационным климатом» в Управлении социальной защиты населения г. Сатка по категориям работников, оцениваемая в период прохождения преддипломной практики. Результаты оценивания представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Удовлетворенность «организационным климатом» в Управлении социальной защиты населения г. Сатка по категориям работников, %.

Из рисунка 3 видно, что удовлетворенность в коллективе различная: выше у основного и управленческого коллектива, ниже у хозяйственного персонала.

2.3 Совершенствование управления персоналом в Управлении социальной защиты населения на основе ценностного управления и развития лидерских качеств руководителя

1. На основании выявленных проблем ценностного и личностного характера, выявленные в ходе анализа нами предлагается разработать и внедрить модель ценностного управления организацией за счет укрепления корпоративной культуры сотрудников Управления.

Практическая реализация социально ориентирующих моделей предполагает использование управленческих функций, обеспечивающих: информационно-аналитическую деятельность по сбору, обработке и анализу информации о социально значимых проблемах; создание и ведение базы данных об имидже компании; согласование ценностей заинтересованных сторон, взаимосвязи экономических целей и ценностей компании; социальное проектирование и планирование; развитие социальных партнерств; оценку социальной эффективности деятельности компании, а также эффективности управленческих решений в области социальной деятельности; подготовку нефинансовой отчетности и др.

Управленческие функции, обеспечивающие корпоративную социальную деятельность компании, имеют много особенностей и даже противоречий по сравнению с традиционными функциями и не вписываются в традиционные системы управления по инструкциям и управления по целям. Для построения системы социально ориентированного управления применяют концепцию управления по ценностям (Managing by Values, MBV),

Ценностный подход к управлению предполагает выявление и согласование ценностей компании, признаваемых и разделяемых ее заинтересованными сторонами. Эти ценности таковы, что на их основе работники компании могут самостоятельно ставить цели своей деятельности, отвечающие не только их собственным интересам, но и ценностям компании. Последние рассматриваются как ее значимые ресурсы. Из этих ресурсов

формируется система ценностей, которые служат мотиваторами, обосновывающими правильность поведения индивидов, компаний и общества.

При этом ценности не умаляют инструкции и цели компании, а, напротив, придают им глубокий смысл, делая их более гибкими и практичными. Включение ценностей в структуры традиционных систем управления позволяет существенно изменить характер менеджмента компании, сделало социально ориентированной не только его философию, но и практику.

Социальная ориентация менеджмента Управления социальной защиты населения г. Сатка обеспечивается с помощью встраивания в традиционные системы управления модели управления по ценностям (далее – MBV), ответственной за организационное развитие. Ее основная цель – «внедрение человеческих и личностных параметров в менеджерское мышление». Как показывает опыт многих компаний, доверие, креатив, лидерство и честность участников ее деятельности не менее важны для поддержания конкурентоспособности, чем показатели эффективности и рентабельности.

Предлагаемая к внедрению модель MBV имеет трехмерную структуру (рисунок 4), в которой выделяют три ценностных измерения:

- экономико-прагматичное измерение отражает ценности эффективности, стандартов, дисциплины, которые необходимы для поддержания и объединения организационных систем, а также для обеспечения работы функций планирования, контроля и учета;
- этико-социальное измерение обеспечивает согласование ценностей компании с ценностями честности, уважения, лояльности. Данные ценности определяют поведение и взаимоотношения в группе и обществе;
- эмоционально-развивающее измерение отражает креатив, воображение, самопознание, уверенность в себе, приспособляемость. Эти ценности обеспечивают новые возможности коллективной деятельности и

согласуются с такими общечеловеческими ценностями, как доверие, свобода, счастье.



Рисунок 4 – Предлагаемая авторская модель управления персоналом по ценностям

Предлагаемая к внедрению модель MBV позволяет расширить состав и объединить ценности, а также обеспечить их взаимосвязи с целями и задачами компании. Она формирует единую культуру ценностей, которой работники руководствуются в повседневной работе.

Предлагаемая к внедрению модель MBV предъявляет новые требования к структуре системы управления. Например, ее практическая реализация не возможна в сочетании с пирамидальной моделью иерархической бюрократии. Рекомендуется применять упрощенные, гибкие горизонтальные организационные структуры, основанные на информационных сетях, проектных командах, стратегических бизнес-единицах.

Предлагаемая к внедрению модель MBV имеет широкое практическое применение. Она служит не только связующим звеном философии менеджмента с его практикой, но также основой развития стратегического

лидерства и совершенствования корпоративной культуры компании с целью создания коллективного креатива. Наряду с тем модель MBV развивает личное достоинство работников, их самостоятельность, умение приспосабливаться, что является неперенными условиями для несения их социальной ответственности.

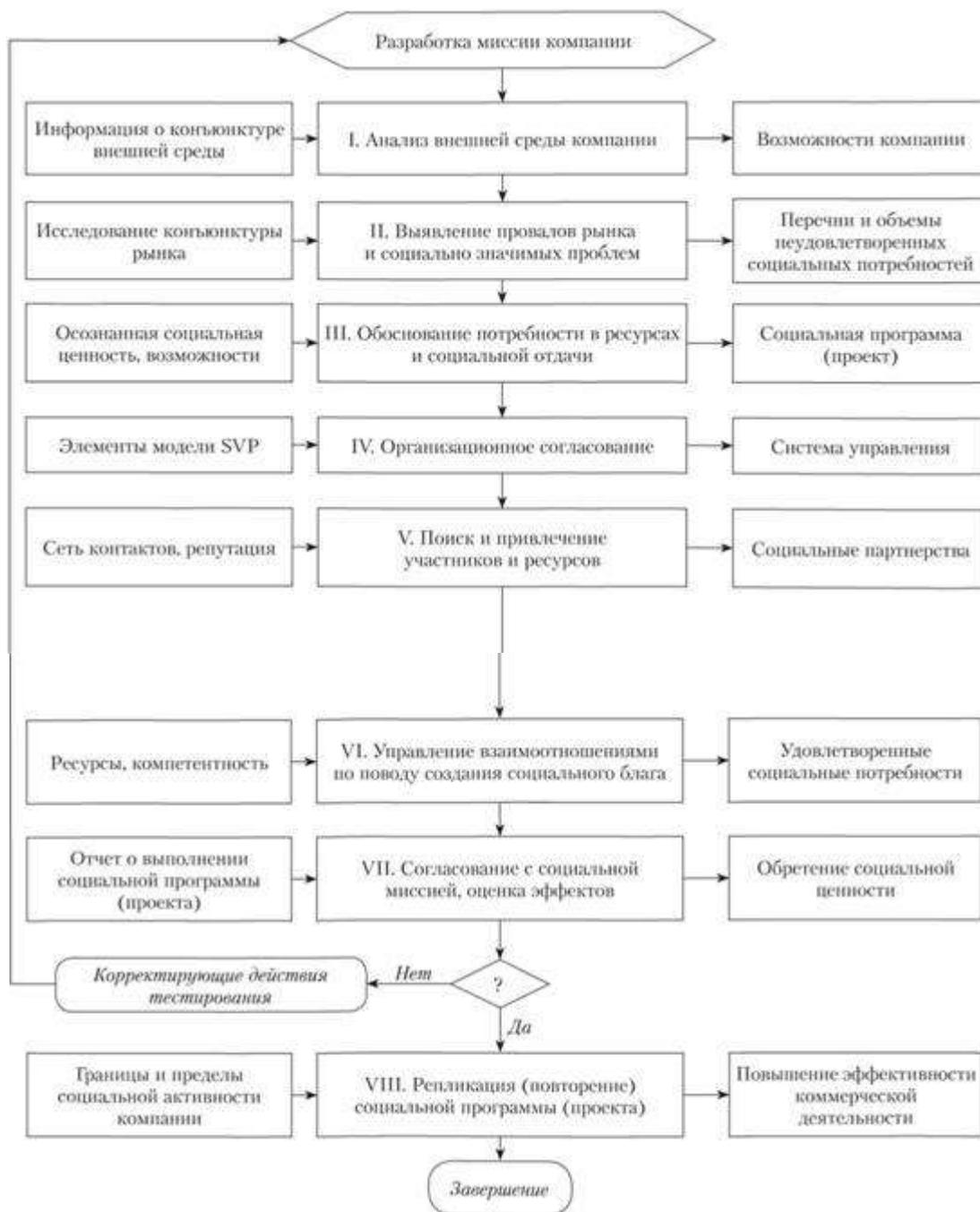


Рисунок 5 – Предлагаемый алгоритм управления персоналом
Управления социальной защиты населения г. Сатка на основе элементов
корпоративной культуры

Совершенствование современной корпоративной культуры Управления социальной защиты населения г. Сатка проводилось системно и поэтапно.

Целью формирования корпоративной культуры Управления социальной защиты населения г. Сатка определено:

- формирование у всех сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка внутренней установки на создание и поддержание в АЗС клиенториентированной среды;
- выработка и внедрение соответствующих стандартов поведения;
- создание условий для их реализации.

Далее были определены основные этапы и график работы по формированию модели управления на базе современной корпоративной культуры в Управлении социальной защиты населения г. Сатка (рисунок 6)

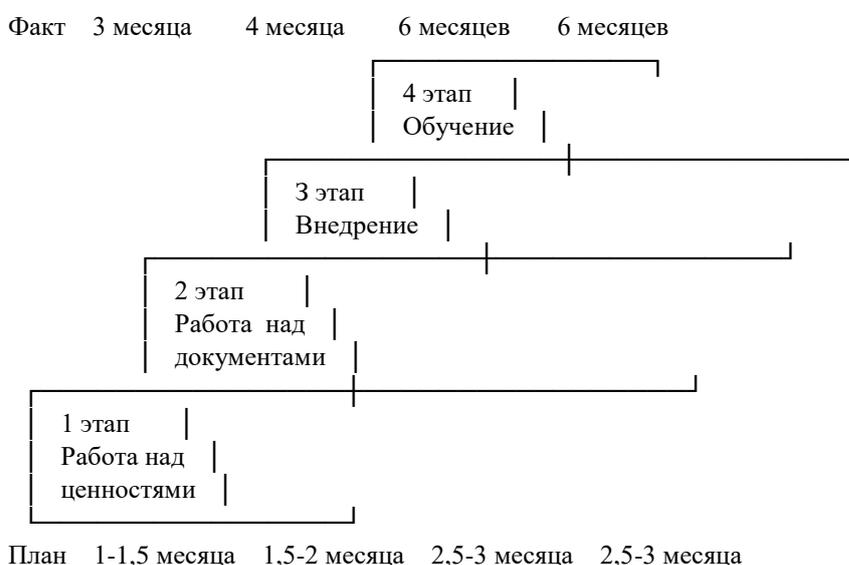


Рисунок 6 - График реализации проекта внедрения модели управления на основе ценностей корпоративной культуры сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка

В процесс формирования корпоративной культуры Управления социальной защиты населения г. Сатка вовлекались только топ-менеджеры,

руководители, менеджеры среднего звена и сотрудники АЗС. Вначале работы были определены направления (таблица 47) и задачи работы.

Таблица 47 – Направления и методы формирования корпоративной культура Управления социальной защиты населения г. Сатка

Убеждение	Поведение	Результат
Вдохновляем	Стимулируем	Измеряем
Система ценностей Вовлекаем в разработку Проводим презентации Используем: Опросы Мозговые штурмы Круглые столы» Конференции	Система управления корпоративным поведением Изучаем Мотивируем Обучаем HR-практики: Стандарты рабочего поведения Мотивация Система оценки Обучение	Объем продаж Удовлетворенность клиента Удовлетворенность сотрудников Инструменты: Система мониторинга Анализ объективных данных Опрос клиентов Опрос сотрудников

Было выделено четыре конкретные задачи:

1. Разработать и внедрить стандарты клиентоориентированного (КО) поведения сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка.

2. Разработать и внедрить систему мотивации и стимулирования КО подхода Управления социальной защиты населения г. Сатка.

3. Разработать и внедрить систему контроля за работой и поведением сотрудников и в рамках этой системы разработать и внедрить систему аттестации персонала Управления социальной защиты населения г. Сатка.

4. Создать Учебный центр для поддержания и распространения стандартов корпоративной культуры на всех сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка.

Результат был намечен в виде конкретных документов и HR-практик, причем даже в формулировках результата решили использовать настоящее время, то есть хотели реализовать мысль, что «результат - это когда все намеченное осуществлено»:

1. Разработан документ, фиксирующий стандарты поведения сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка. Цели разработки стандарта:

- Дать всем сотрудникам четкое понимание того, что требуется от них с точки зрения обслуживания клиентов.

- Создать единый корпоративный стиль в том, как обслуживаются все клиенты Управления социальной защиты населения г. Сатка, привести качество сервиса в соответствие с мировыми стандартами.

- Легче адаптировать новых сотрудников, включив данный документ в систему введения в должность нового сотрудника.

- Создать систему критериев для оценки качества работы сотрудников различных подразделений Управления социальной защиты населения г. Сатка, связанную с удовлетворенностью клиентов.

- Выстроить систему получения обратной связи от клиентов, учесть и внедрить в жизнь их пожелания, используя все клиентские замечания, жалобы, нарекания, благодарности, отзывы для изменения стандартов обслуживания, завести карточку постоянного клиента в каждом АЗС.

- В конечном итоге - повысить клиентскую лояльность, увеличить количество довольных клиентов и партнеров, укрепить репутацию и узнаваемость на рынке

2. Менеджеры Управления социальной защиты населения г. Сатка обучены навыкам:

- необходимым в ситуации внедрения стандартов;
- методам контроля;
- мотивирования сотрудников на клиентоориентированный подход в работе.

3. Сотрудники Управления социальной защиты населения г. Сатка обучены навыкам клиентоориентированного поведения.

4. Внедрена система контроля

5. Создан учебный центр.

6. Разработана программа обучения сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка.

Как только были сформулированы задачи и прояснены ожидаемые результаты, процесс формирования современной корпоративной культуры в Управлении социальной защиты населения г. Сатка был разбит на ряд этапов.

Перед началом работы по формированию корпоративной культуры в Управлении социальной защиты населения г. Сатка о проекте было заявлено на внутреннем сайте. В ходе проекта на сайте систематически появлялась информация о его продвижении и событиях, связанных с его осуществлением. Данная мера сыграла очень важную роль, так как сотрудники могли высказываться на форуме и постепенно привыкали к главной идее «управление ценностями».

Основная роль, при согласовании интересов субъектов отношений по формированию и реализации корпоративной культуры Управлении социальной защиты населения г. Сатка, принадлежит топ-менеджерам предприятия, которые создают информационно-нормативную базу, выполняют требования руководства к имиджу фирмы и корпоративной культуре, формируют систему управляющих принципов, кодекс корпоративной культуры или деловой этики, прививают основы корпоративной культуры всему персоналу, формируют систему мифов, ценностей, правил, традиций, стереотипов поведения, регулируют социальную и производственную сферы и т.п.

Так на первом этапе формирования корпоративной культуры Управлении социальной защиты населения г. Сатка был проведен комплекс мероприятий, исследующих и проясняющих существующие ценности сотрудников всех уровней и одновременно ожидания клиентов Управления социальной защиты населения г. Сатка. Завершился этап обобщающей конференцией. Вот краткий перечень событий:

- интервью с топ-менеджерами, лидерами мнений;

- фокус-группы с сотрудниками, анкетирование сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка по существующим ценностям;

- мозговые штурмы с менеджерами среднего звена;

- обсуждение на форуме;

- интервью с клиентами, анкетирование клиентов;

- конференция сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка.

В результате исследований на первом этапе выявились некоторые расхождения в понимании существующих ценностей у руководства Управления социальной защиты населения г. Сатка и сотрудников:

Таблица 48 – Ценности глазами сотрудников и менеджеров Управления социальной защиты населения г. Сатка.

Ценности глазами сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка	Ценности глазами менеджеров Управления социальной защиты населения г. Сатка
Профессионализм Клиенториентированность Имидж Ответственность Честность Саморазвитие Командность	Профессионализм Ответственность Ориентация на результат Командность Клиенториентированность

Эти разногласия были прояснены на конференции, в итоге сформировалось общее видение системы ценностей. Конференция была проведена в виде большого корпоративного мозгового штурма, ее участниками стало 100 сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка из сотрудников офиса и наиболее активных сотрудников АЗС. Организация и проведение конференции было поручено студентам факультете психологии «Имидж». Массовое мероприятие подобного масштаба таит в себе много подводных камней. Поэтому важно, чтобы в его проведении принимали участие не зависимые эксперты. Конференция прошла в творческой, веселой и в то же время деловой атмосфере.

Дополнительным эффектом стало сплочение команды и выявление некоторых проблемных зон Управления социальной защиты населения г. Сатка. Например, стало ясно, что необходимо работать над системой организационных коммуникаций, развивать обратную связь, есть также проблемы с разграничением ответственности и др.

В результате был разработан Корпоративный кодекс Управления социальной защиты населения г. Сатка. Кодекс был сформирован как система, базирующаяся на интересах сотрудников, клиентов и руководства Управления социальной защиты населения г. Сатка. Пояснились взгляды и убеждения сотрудников в отношении клиентов, друг друга и себя лично. Приведенные выдержки помогут представить стиль и дух корпоративного кодекса Управления социальной защиты населения г. Сатка.

Корпоративные ценности Управления социальной защиты населения г. Сатка были выражены очень кратко:

- Клиенториентированность.
- Командность.
- Профессионализм.
- Ответственность.
- Ориентация на результат.

Однако для каждой ценности составлялось описание поведенческих критериев на основе высказываний сотрудников в анкетах, на форуме и во время мозговых штурмов. Кроме того, в ходе обсуждения было представлено несколько проектов Корпоративного кодекса Управления социальной защиты населения г. Сатка, все они были обсуждены, и лучшие использовались при работе редколлегии, которая состояла из сотрудников отдела персонала, представителей среднего менеджмента и не зависящих экспертов.

Например, клиентоориентированность описывалась следующим образом:

Мы уважаем наших клиентов, мы заботимся о наших клиентах, мы гордимся нашими клиентами.

Сотрудник Управления социальной защиты населения г. Сатка каждую минуту своего рабочего времени ориентирован на помощь клиенту. Каждый сотрудник в любой ситуации стремится действовать так, чтобы клиент остался доволен обслуживанием, затраченным временем на выбор той или иной продукции в сети Управления социальной защиты населения г. Сатка.

Каждый сотрудник стремится дать почувствовать любому клиенту его значимость для Управления социальной защиты населения г. Сатка. Общение с клиентом строится таким образом, чтобы клиент ощущал, что в момент взаимодействия с ним у любого сотрудника Управления социальной защиты населения г. Сатка нет более значимой задачи, чем решить его проблему, совершить все операции быстро и качественно, обслужить его наилучшим образом.

Сотрудник Управления социальной защиты населения г. Сатка общается с клиентом таким образом, что у клиента складывается представление, что он (клиент) - единственный и самый важный.

Сотрудник ООО неизменно вежлив, доброжелателен и оптимистичен. Он демонстрирует уважение к каждому человеку, обратившемуся в розничную сеть «Ликард»

Ориентация на интересы клиента организует и направляет деятельность любого сотрудника Управления социальной защиты населения г. Сатка: работа с клиентом является наиболее важной и приоритетной по отношению к любой другой деятельности.

Также были сформулированы основные правила поведения сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка:

1. Если имеешь несколько масок для разных случаев, надень маску нормального человека;
2. Спрашивай если не знаешь;
3. Помогай другим, если можешь;

4. Не навязывай свою помощь, если о ней не просят;
5. Если не можешь помочь сам, подскажи где или у кого найти вопрос на ответ;
6. Прислушивайся к советам со стороны более опытных и сделай правильный выбор между советами и своим личным опытом;
7. Проявляй уважение ко всем сотрудникам Управления социальной защиты населения г. Сатка независимо от возраста, пола, опыта работы.
8. Выполняй поручения, ибо они во благо окружающим тебя людям;
9. Не ожидай моментального вознаграждения за добрые дела. Вознаграждение не всегда имеет материальную форму. Помогая другим, помогаешь себе.
10. Неудачи оставь в прошедшем времени. В настоящее возьми лишь приобретенный опыт.
11. Ставя перед собой задачу, четко ее сформулируй. Четко сформулированная задача уже содержит множество ответов, стоящее на твоём пути - это твоё персональное препятствие и только ты имеешь право на его преодоление.
12. Не нарушай установленный в Управлении социальной защиты населения г. Сатка порядок, поскольку он есть основа системы;
13. Если система тебя не принимает, прими это как знак своего несоответствия.
14. Если ты не согласен с порядком, установленным в Управлении социальной защиты населения г. Сатка, построй свою организацию со своим порядком и правилами, которым будут следовать ее члены;
15. При наличии конструктивных предложений, улучшающих работу Управления социальной защиты населения г. Сатка, изложи их руководству и будь готов, при положительном решении, к непосредственному участию и воплощению их в жизнь.

В кодексе Управления социальной защиты населения г. Сатка объединены как такие общечеловеческие ценности, как то принципы взаимопомощи, участия, взаимоуважения, так и корпоративные ценности, а именно инициативность, энергичность, ответственность за слова и поступки.

Третий этап формирования современной корпоративной культуры Управления социальной защиты населения г. Сатка - организация обучения стандартам Корпоративного поведения и создания учебного центра.

Собственно, данный этап в той части, которая касается обучения корпоративным стандартам, один раз начавшись, никогда не может быть завершен. Постоянная работа над поддержанием корпоративных стандартов, системная и кропотливая, должна осуществляться постоянно. В Управлении социальной защиты населения г. Сатка она делится на две части:

- работа с новыми сотрудниками через систему семинаров-тренингов «Добро пожаловать», наставничество, проведение собеседований и анкетирования в течение испытательного срока;

- работа над поддержанием корпоративного духа у постоянных сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка. Не секрет, что синдром выгорания при большой организационной нагрузке поражает прежде всего тех, кто действительно горит на работе. Поэтому все сотрудники получают подпитку, благодаря описанной выше системе «Обучение-Аттестация-Мотивация».

Для реализации программ обучения был создан Корпоративный учебный центр. Именно на него возложена сейчас задача воплотить проект в жизнь и вписать его в деятельность Управления социальной защиты населения г. Сатка. Постоянные изменения, которые вносит жизнь, не позволяют никогда сказать «проект завершен: все сотрудники знают стандарты корпоративного поведения и мотивированы их соблюдать». Процесс работы с поведением и убеждениями сотрудников очень тонкий и трудно оцениваемый.

Сейчас, когда проект практически разработан, главным становится развитие и поддержание созданных и внедренных корпоративных ценностей. Это достигается взаимодействием трех созданных в ходе проекта основных систем:

- обучения, на основе Корпоративного учебного центра Управления социальной защиты населения г. Сатка;
- систематической аттестации персонала;
- комплексной системы мотивации.

Большой потенциал имеют также внутренний корпоративный сайт, традиции и внутрифирменные корпоративные праздники, с помощью которых транслируется дух Управления социальной защиты населения г. Сатка.

Предпринятые усилия по формированию современной корпоративной культуры Управления социальной защиты населения г. Сатка окажутся эффективными с учетом нескольких важных принципов организационных изменений.

1. Отмечать даже малые победы. Найти нечто такое, что легко изменить, изменить и публично отпраздновать победу. Затем найти что-то другое, что тоже изменить нетрудно, изменить и придать результат гласности. Малые успешные шаги способствуют возникновению движения в желаемом направлении и не дают поводов для сопротивления. Зачастую малым изменениям просто нечего противопоставить.

2. Создавать общественную поддержку. Собирать сторонников изменений и наделяйте их полномочиями. Четко определять мнения неформального лидера. Вовлекать его в изменения. Прислушиваться к его видению перспектив и помогать ему ощутить понимание ценности происходящего и своего участия в процессе.

3. Построить систему контроля и учета результатов. Назначить временные рамки, в которых должны быть осуществлены изменения, сконструировать систему контроля и учета событий, а также разработать

механизмы обретения людьми уверенности в том, что они согласно принятым обязательствам и назначениям действуют так, что изменения действительно происходят. Устанавливать цели, способствующие наращиванию усилий по завершению начатого дела. Все изменения обязательно доводить до конца.

4. Предоставлять информацию. Как можно более регулярно и широко делиться информацией. Без нее люди пользуются слухами. Уменьшать их распространение, исключать двусмысленность, открывать дополнительные линии общения, по которым направляется фактографическая информация. Организовывать личную обратную связь с теми, кто вовлечен в реализацию изменений, и прежде всего позаботиться о том, чтобы успехи праздновались публично.

5. Измерять результаты. Установить четкие критерии, по которым будет определено, успешно ли изменяется культура. Ввести систему сбора данных и рамки времени для оценки результатов. Достойно внимания все, что можно измерить, так что добиваться обеспечения измерения хотя бы самых критических и стержневых параметров. Поскольку все измерить невозможно, установить критерии для определения того, что именно входит в разряд измеряемых факторов.

6. Формировать готовность к переменам. Можно не сомневаться, что сопротивление изменению культуры возникнет обязательно. Причина кроется в том, что изменению подлежат ставшие для людей привычными базисные ценности и сама жизнь организации. Процесс создания готовности к изменениям можно ускорить, если четко освещать преимущества будущего состояния фирмы, наглядно рисовать недостатки отказа от изменений, демонстрировать несоответствие нынешних показателей деятельности будущим требованиям, обеспечивать необходимые для реализации изменений ресурсы и вознаграждать поведение, способствующее изменениям в желательном направлении.

7. Объяснять, почему. Когда люди знают, почему изменения необходимы, их сопротивление существенно ослабевает. Кроме того, следует использовать закономерность, известную по исследованиям в области человеческого общения: людям свойственно объяснять «почему» тем собеседникам, о ком они стремятся позаботиться или к кому относятся с глубоким уважением. При общении с теми, о ком заботятся меньше или кого меньше уважают, обычно сообщают только «что именно», не объясняя «почему». Таким образом, объясняя «почему», вы проявляете заботу и демонстрируете уважение к тем, кого вовлекаете в процесс изменения культуры.

8. Сказать «прощай». Иногда для осуществления изменений необходимо раскритиковать или опорочить прошлое. Здесь появляется проблема, суть которой состоит в том, что в большинстве ситуаций каждый из нас является частицей этого прошлого, тогда как нам предстоит стать частью будущего. Поэтому нередко у нас создается ощущение, что критике подвергаемся мы сами, что порочатся наши былые усилия. Вот тогда вместо огульной критики можно организовать панихиды по уходящему прошлому. Похоронная церемония — это торжественная дань былому, признание его почвой для перехода в будущее, которое должно стать другим. В прошлом не было ничего плохого. Оно просто не похоже на будущее.

9. Реализовывать не только вещественные, но и символические изменения. Большинство важных составляющих изменения культуры сопровождается изменением символов. Стремиться четко определять символы, которые обозначают новую культуру Управления социальной защиты населения г. Сатка. Символы помогают людям разглядеть то, что стоит за ними, и способствуют формированию новой ментальности, происходящему параллельно с изменением организационной системы. Знамена сплачивают людей.

10. Настраивать фокус внимания на процессы. Чтобы изменение продолжалось, оно должно отражаться в стержневых процессах организации.

Для демонстрации ростков новой культуры, вероятнее всего, нужно изменить процесс определения оценки достижений и вознаграждения людей. Может потребоваться перестройка таких стержневых процессов бизнеса, как проектирование, техническая подготовка производства, изготовление, поставка и обслуживание продукции. Следует помнить, что только перепланировка организационной структуры или только новая организация взаимосвязей отчетности сами по себе не приведут к долгосрочному успеху. Должны измениться именно процессы бизнеса.

К основным инструментам корпоративной мотивации в Управлении социальной защиты населения г. Сатка следует отнести:

- проведение соревнований «Лучший сотрудник месяца (года)», «Лучшее учреждение города» и т.п.;
- проведение спортивных турниров;
- подарки к праздничным датам в целом или к знаменательным датам в жизни сотрудника (подарки и подарочные сертификаты);
- упоминание имени сотрудника на услуге как автора улучшений или лучшего работника;
- помещение фотографии в корпоративной газете или информационном листке;
- приоритет при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха;
- издание буклетов о Управлении социальной защиты населения г. Сатка по результатам ее трудовой деятельности с включением фотографий, интервью лучших сотрудников;
- подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника и другие.

В свете вышесказанного становится очевидным, что необходимо устранять барьеры для привлечения к работе внутри компании Управления социальной защиты населения г. Сатка различных групп специалистов посредством улучшения коммуникаций и большего акцента на нужды

клиента. Для вновь нанимаемых необходим высокий образовательный уровень, который поможет лучше справляться со сложностями работы и продуктов. Элементарные знания товаров и услуг должны быть первичными для всех сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка. Вместе с тем надо заметить, что реализация концепции клиентоориентированной организации включает в себя довольно сложные процессы по разработке, продажам и «ведению» клиента, что фактически говорит в пользу увеличивающейся роли специалистов и консультантов по конкретным товарам. Поиск, развитие и переобучение сотрудников службы работы с потребителем и профессионалов по продажам являются, пожалуй, наиболее важными задачами для развития организации Управления социальной защиты населения г. Сатка.

Таким образом, процесс формирования современной корпоративной культуры Управления социальной защиты населения г. Сатка, проходил в несколько этапов и был рассчитан на шесть месяцев. Итогом работы стало формулирование основных ценностей, правил поведения, принципов работы сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка, а также разработка основных документов, регламентирующих корпоративную культуру в данной организации.

В результате совершенствования корпоративной культуры Управления социальной защиты населения г. Сатка была сформулирована идея «идеология через ценности» и окончательно стало ясно, что может дать компании работа в этом направлении: во-первых, обеспечит помощь менеджменту в трансформации стратегии бизнеса в нормы поведения сотрудников; во-вторых, помочь сотрудникам почувствовать, что розничная сеть «Ликард» - это нечто большее, чем место работы, создать основу для долгосрочной лояльности; в-третьих, указать сотрудникам направление для проявления инициативы; в-четвертых, интегрировать Управлении социальной защиты населения г. Сатка, объединяя усилия людей из разных подразделений и регионов.

Для подтверждения эффективности проведенного эксперимента по итогам проведения работы по формированию корпоративной культуры в Управлении социальной защиты населения г. Сатка было проведено повторное исследование состояния морально-психологического климата в организации (таблица 49).

Таблица 49 – Оценка морально-психологического климата Управлении социальной защиты населения г. Сатка после внедрения модели управления на основе ценностей корпоративной культуры

№ п/п	Значение	Оценка психологического климата
1	17	СБ
2	24	СБ
3	21	СБ
4	18	СБ
5	16	СБ
6	15	СБ
7	19	СБ
8	23	СБ
9	23	СБ
10	25	ВБ
11	14	СБ
12	11	СБ
13	14	СБ
14	12	СБ
15	18	СБ
16	21	СБ
17	22	СБ
18	18	СБ
19	7	МБ
20	7	МБ
21	20	СБ
22	26	ВБ
23	22	СБ
24	23	СБ
25	21	СБ
26	9	МБ
27	8	МБ
28	25	ВБ
29	26	ВБ
30	21	СБ

Средний балл по группе – 18,2, то есть почти на 4 балла выше, чем до проведенных мероприятий. И хотя значение все еще соответствует среднеблагоприятному психологическому климату в группе, необходимо отметить, высокое сокращение показателей малоблагоприятного климата и появление значений, соответствующих высокоблагоприятному климату. Это несомненно свидетельствует об эффективности оцениваемого процесса.

Тест на оценку уровня конфликтности личности также позволит оценить эффективность проведенных мероприятий по формированию современной корпоративной культуры Управления социальной защиты населения г. Сатка.

Таблица 50– Оценка уровня конфликтности после внедрения модели управления на основе ценностей Управления социальной защиты населения г. Сатка

№ п/п	Значение	Оценка уровня конфликтности
1	23	НС
2	26	С
3	24	НС
4	28	СС
5	32	ВС
6	14	Н
7	33	ВС
8	31	ВС
9	26	С
10	24	НС
11	20	НС
12	21	НС
13	27	С
14	29	С
15	29	С
16	26	С
17	18	НС
18	17	НС
19	30	ВС
20	21	НС
21	24	НС
22	27	С
23	22	НС
24	31	ВС

25	30	BC
26	23	HC
27	21	HC
28	28	C
29	23	HC
30	29	C

Средний балл по группе – 25,2 что соответствует уровню ниже среднего конфликтности в группе. Анализируя ответы отдельных респондентов, отмечаем, что теперь в основном преобладает уровень конфликтности ниже среднего и ниже среднего.

То есть можно сделать вывод о том, что сформированная в Управлении социальной защиты населения г. Сатка корпоративная культура положительно повлияла на морально-психологический климат и уровень конфликтности в организации

Анализ результатов внедрения новой корпоративной культуры выявил также ряд проблем. Несмотря на успешно прошедшие презентации, идея аттестации вызвала большое сопротивление среди менеджмента и рядовых сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка. Главная причина сопротивления со стороны менеджмента заключалась в нежелании перестраивать свою работу. До этого момента основные функции менеджмента состояли в ежедневном пошаговом контроле, на менеджерах традиционно лежала большая профессиональная нагрузка.

Сопротивление вызвала также необходимость высказывания негативной оценки сотрудникам Управления социальной защиты населения г. Сатка. Большую пользу в преодолении сопротивления сыграли специальные семинары и непосредственная помощь студентов факультета психологии в осуществлении самого процесса аттестации. Главным же амортизатором процесса выступила система мотивации и предварительного обучения. Процедура аттестации была встроена в систему обучения и мотивации таким образом, что подавляющая масса сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка ощутила реальную пользу для своего

профессионального мастерства, удовлетворения карьерных амбиций и повышения профессионального уровня.

По итогам аттестации были выделены лучшие сотрудники Управления социальной защиты населения г. Сатка, для каждого из которых подготовлена индивидуальная система поощрения. Практически всем была обеспечена возможность для карьерного роста с учетом индивидуальных потребностей и возможностей данной организации. Самые достойные были награждены путевками «выходного дня» для себя и членов своей семьи в удобное для них время (билеты в цирк). Для сотрудников, у которых были выявлены проблемы с теми или другими компетенциями, была организована серия групповых и индивидуальных семинаров и консультаций.

В итоге были не только проведены аттестационные мероприятия, но и начала работать система мотивации.

По итогам аттестации были проведены «круглые столы» «Трудные случаи в ходе аттестации», внедрена система «горячая линия» «Аттестация», а также прошло обсуждение на внутреннем форуме. Это позволило внести изменения в процедуру аттестаций и усовершенствовать систему мотивации.

Опыт проведения данного формирования современной корпоративной культуры Управления социальной защиты населения г. Сатка позволил сделать ряд выводов:

Во-первых, наиболее сложным вопросом при попытке проникнуть в корпоративную культуру, сделать ее управляемой является вопрос совместной выработки корпоративных ценностей Управления социальной защиты населения г. Сатка.

Необходимость в данном вопросе уйти от декларативности, сделать ценности компании Управления социальной защиты населения г. Сатка действительно живыми, работать на уровне убеждений и идеологии плохо сочетается со строго регламентированной и контролируемой деятельностью данной организации. Кроме того, демагогический характер прошлых идеологических компаний чрезвычайно затрудняет этот процесс.

Исследование показало, что только последовательное, вдумчивое и уважительное привлечение к работе на всех этапах проекта формирования корпоративной культуры Управления социальной защиты населения г. Сатка, активное и неформальное участие в нем топ-менеджмента позволяет сделать этот процесс живым. Кроме того, у данной организации есть свое специфическое средство снятия окалины формализма - это юмор. Обыгрывание практически всех сложных ситуаций, умение менеджмента и сотрудников видеть смешное в самых различных ситуациях придавал этой работе ощущение «тусовки», возникало чувство общего дела, всеобщей сопричастности.

Во-вторых, огромную роль сыграло то, что за каждым высказанным словом действительно возникло реальное дело в виде конкретной HR-практики. Были внедрены постоянно действующие системы обучения, многие сотрудники ощутили реальную пользу от аттестации, т.к. на ней была завязана система бонусов, монетарной и немонетарной мотивации, а также вертикальной и горизонтальной ротации.

Таким образом, проект был успешно реализован, благодаря следующим ключевым факторам успеха:

Системному и хорошо продуманному плану действий, в котором были подробно разработаны цели, задачи, способы реализации и результаты проекта.

Организация работы по проектной технологии позволяет привлечь к ней достаточно много людей, что в данном случае становится методологической предпосылкой успеха.

Подробное информирование и вовлечение сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка в проводимые изменения, наличие внутреннего сайта.

Активное участие первых лиц Управления социальной защиты населения г. Сатка в процессе разработки и внедрения изменений (благодаря руководству организации, в ключевые ценности компании была включена

такая ценность, как ориентация на результат; они добросовестно и азартно принимали участие во всех обсуждениях, «круглых столах» и конференциях.)

«Политическая воля» высшего руководства (проведение проекта требует достаточных вложений денег и времени, и то и другое невозможно без активной поддержки высшего руководства).

Логичность проводимых изменений в корпоративной культуре Управления социальной защиты населения г. Сатка и постоянная обратная связь с персоналом (успех стал во многом возможен, благодаря общей логике всех этапов, исходным моментом которой была постоянная диагностика, что и позволило HR-менеджерам быть всегда на одной волне с персоналом.)

Необходимость интеграции организационных изменений и развития персонала (логика работы с персоналом на современном этапе состоит в том, что HR-практики всегда являются ответом на организационные изменения, тем самым, являясь дополнительным импульсом для развития организации).

И последнее, на чем хотелось бы остановиться, это необходимые временные ресурсы. Планировался данный проект на полгода, а затянулся практически на год. Поэтому в качестве последнего ключевого фактора успеха необходимо назвать терпение и системный подход к осуществлению проекта самого специалиста по управлению персоналом Управления социальной защиты населения г. Сатка. Необходимо четко представлять результат, который ты хочешь получить, а главное, быть убежденным не только в правильности логики построения процесса, но самому верить в смысл того, что делаешь.

2. Для повышения конкурентоспособности Управления социальной защиты населения г. Сатка через инструмент лидерства нами разработана программа тренинга развития лидерских качеств, направленная на систему последовательно выстроенных занятий с начальником Управления.

Программа тренинга развития лидерских качеств руководителей
Управления социальной защиты населения г. Сатка

Тренинг развития лидерских качеств включает в себя систему последовательно выстроенных, но относительно самостоятельных занятий и социально-психологических мероприятий, объединенных в комплексную программу, в основу которой легли теоретические положения о разработке и проведении психологического тренинга.

Методолого-концептуальными положениями модели тренинга выступают следующие моменты:

1. Лидерские качества могут быть предметом целенаправленного формирования и совершенствования.

2. Важным средством воздействия является специфическая среда тренинга, учитывающая требования профессионального внутригруппового функционирования.

3. Развитие лидерских качеств происходит через когнитивную переработку ситуаций лидерского взаимодействия, отработку участниками лидерского поведения в моделируемых ситуациях лабораторной тренинговой группы, а также приобретение ими положительного опыта лидерского взаимодействия с членами естественной учебной группы.

Целью тренинга является развитие лидерских качеств руководителей Управления социальной защиты населения г. Сатка и повышение их лидерского статуса в группе.

Тренинг направлен на поэтапное решение следующих основных задач:

1. Выработать мотивацию и стремление к лидерству.

2. Сформировать лидерское мировоззрение.

3. Развить профессионально-управленческие и социально-психологические качества участников, повышающие их успешность как руководителей и лидеров.

4. Сформировать положительный опыт лидерского поведения участников в моделируемых ситуациях профессиональной деятельности.

В связи с этим в тренинге развития лидерских качеств большое внимание уделяется не только развитию лидерских способностей,

но и формированию лидерской Я-концепции и лидерского мировоззрения участников.

С этой целью в личностном и профессионально-управленческом модулях тренинга используются упражнения диагностической и саморефлексивной направленности в сочетании с многочисленными процедурами информирования.

Структура тренинга

В соответствии с выделенными компонентами модели лидерских качеств комплексная программа тренинга состоит из трех этапов-модулей: личностного, профессионально-управленческого и организационно-лидерского.

1. Личностный модуль направлен на формирование у участников мотивации и стремления к лидерству, лидерского мировоззрения и лидерской Я-концепции, повышение уровня моральной нормативности и социализации.

2. Организационно-лидерский модуль направлен на развитие межличностной чувствительности и коммуникативной компетентности, способности учитывать в деятельности как интересы группы, так и отдельных ее членов.

3. Профессионально-управленческий модуль предназначен для формирования и развития компетентности участников в вопросах руководства и профессионального взаимодействия, способности быстро и правильно ориентироваться в ситуации и принимать соответствующие управленческие решения, управлять мотивацией подчиненных, направлять их на решение поставленных задач и т. п.

Интервал времени между занятиями составляет 2–3 дня, а между основными модулями - 1–2 недели.

В программе тренинга представлены следующие содержательные блоки работы:

1. Блок формирования индивидуальной и групповой работоспособности. Включает комплекс упражнений и процедур,

ориентированных на формирование в группе эмоциональной сплоченности, доверия и открытости между участниками, что обеспечивает возможность дальнейшей успешной работы.

2. Информационный блок. Состоит из комплекса процедур информирования, направленных на формирование когнитивной компетентности участников тренинга в области лидерства и управленческой деятельности, а также на приобретение актуальных знаний в области профессионального и межличностного взаимодействия. Также информационный блок включает предоставление обратной связи и консультативной помощи участникам, испытывающим затруднения в процессе практического применения полученных знаний.

3. Блок развития личностных и социальных качеств. Содержит комплекс упражнений и процедур, ориентированных на фокусировку внимания участников на собственной личности, развитие их самовосприятия, мотивации к лидерству, коммуникативных качеств, межличностной чувствительности, а также чувствительности к групповым процессам.

4. Блок развития профессионально-управленческих качеств. Включает комплекс упражнений и процедур, предназначенных для освоения участниками эффективных в профессиональной деятельности принципов и моделей управленческого взаимодействия, развития умений в области организации профессиональной жизнедеятельности учебных групп.

5. Блок модификации и отработки лидерского поведения в моделируемых ситуациях. Содержит комплекс упражнений и процедур, использование которых направлено на овладение участниками лидерскими моделями поведения. В этом блоке используются психо-гимнастические упражнения, основанные на методах ролевых игр и организации групповой дискуссии. Разыгрывание ролевых ситуаций помогает участникам отработать навыки лидерского поведения в моделируемых ситуациях, требующих организации совместной деятельности, а также типичных проблемных ситуациях внутригруппового взаимодействия. Групповая дискуссия дает

возможность исследовать процессы принятия группой решений и развить у участников навыки убеждающего воздействия.

6. Блок завершения занятий и сопровождения в межмодульный и посттренинговый периоды направлен на сохранение полученных в тренинге изменений, закрепление и перенос участниками в профессиональную деятельность приобретенных ими навыков. Для завершения тренинговых занятий используются упражнения и процедуры, направленные на предоставление участникам возможности оценить качество проделанной ими работы. Это позволяет связать полученные участниками тренинга знания и опыт с ситуациями реальной жизни.

Таблица 51 – Состав диагностических методик определения лидерского потенциала

Номер	Методика	Качества
А	Методика «Диагностика лидерских способностей» (Е.Жариков, Е.Крушельницкий)	способность к лидерству
Б	Тест «Я - лидер»	- умение управлять собой; - знание организаторской работы; - осознание цели (знаю, что хочу); - организаторские способности; - умение решать проблемы; - умение работать с группой. - наличие творческого подхода - влияние на окружающих
В	Тест «Организаторские способности лидера»	- настойчивость - инициативность - самокритичность - требовательность к себе и другим - критичность - надежность - выносливость - восприимчивость к новому - оптимистичность - решительность

Г	Методика «Роль ожидания»	- организованность - инициативность
Д	Методика «Лидер с узким индивидуальным диапазоном»	- организованность - трудолюбие - самостоятельность
Е	Методика «Склонность к доминированию»	- доминантность - склонность к руководству - самостоятельность

Навыки, получаемые руководителем после прохождения тренинга:

1. умение применять эмоциональный интеллект в процессах и задачах, требующих эмпатии, активного слушания и понимания человеческих эмоций
2. умение выстраивать эффективные коммуникации как в команде, так и между горизонталями
3. понимание принципов команды Управления социальной защиты населения г. Сатка, мотивации сотрудников и решения конфликтов
4. эффективное делегирование задач: постановка, контроль, приемка результата и обратная связь сотруднику
5. умение растить команду через наставничество и обучение
6. умение строить план личного и профессионального развития на год
7. понимание, как принимать оптимальные решения в заданных обстоятельствах

Расчет прямых затрат на прохождение тренинга:

Стоимость тренинга 16 часов – 38900 руб.

Проезд до г. Москва и обратно (в том числе аэроэкспресс) – 11600 руб.

Суточные в соответствии с приказом – 3000 руб.

Итого – 53500 руб.

Для оценки эффективности мероприятий по повышению привлекательности организации посредством коммуникаций с целевыми группами необходимо воспользоваться традиционными методиками оценки.

Само понимание эффективности характеризуется как сопоставление результатов от реализации мероприятия (программ) с затратами на ее осуществление. В этом аспекте различают понятие *экономический эффект* и *экономическую эффективность*.

Однако, база исследования является муниципальная школа, в цель которой не входит привлечение прибыли, поэтому наша оценка эффективности будет включать в себя показатели *социальной* эффективности.

Критериями социальной эффективности станут:

- текучесть персонала Управления социальной защиты населения г. Сатка;
- удовлетворенность трудом в организации;
- скорость принятия управленческих решений.

На основании метода экспертных оценок, нами прогнозируется снижение текучести персонала как существенный фактор конкурентоспособности учреждений по социальному обслуживанию. Динамика показателя текучести персонала в результате принятия мероприятий представлена в таблице 48.

Таблица 52 – Динамика показателя текучести персонала в результате принятия мероприятий программа тренинга развития лидерских качеств руководителя

Категория работающих	Период			
	2020	2021	2022	Прогноз
Специалисты	11%	16%	21%	15%
Управленческий персонал	20%	10%	10%	0%
Хозяйственный и обслуживающий персонал	33%	35%	41%	25%

Из таблицы 48 видно, что прогнозные значения существенно ниже чем в 2020 году, что говорит о социальной эффективности данного предложения.

В таблице 53 представлена прогнозная оценка удовлетворенности персонала в результате реализации предложенных мер.

Таблица 53 – прогнозная оценка удовлетворенности персонала Управления социальной защиты населения г. Сатка в результате реализации предложенных мер.

Категория работающих	Период	
	2022	Прогноз
Специалисты	67%	85%
Управленческий персонал	85%	100%
Хозяйственный и обслуживающий персонал	17%	33%

Также стоит отметить, что в ходе использования метода опроса сотрудников выявлено, что ожидается повышение и скорости принятия управленческих решений, что в конечном счете, приводит к росту конкурентоспособности учреждений по социальному обслуживанию.

В целях повышения конкурентоспособности Управления социальной защиты населения г. Сатка нами разработана программа тренинга развития лидерских качеств руководителей Управления социальной защиты населения г. Сатка. В тренинге развития лидерских качеств большое внимание уделяется развитию лидерских способностей, формированию лидерской Я-концепции и лидерского мировоззрения участников.

Работа может быть использована для проведения дальнейших исследований. Разработки, представленные в практической части, можно применить в ходе профессиональной деятельности для развития лидерских качеств сотрудников учреждений по социальному обслуживанию. С результатами нашего исследования будет интересно и полезно ознакомиться специалистам и руководителям, работающим в сфере социальной защиты населения.

Выводы по второй главе

В второй главе настоящего исследования «Управление человеческими ресурсами организации в условиях инновационного развития» проведено исследование на основе внедрения ценностного управления коммерческой структурой.

Базой исследования в выпускной квалификационной работе стало Управление социальной защиты населения г. Сатка. Управление социальной защиты населения г. Сатка является социально – ориентированным учреждением.

Проведенное исследование системы ценностей Управления социальной защиты населения г. Сатка позволило выявить следующие недостатки. В управлении персоналом преобладает традиционный подход, не учитывающий сложность объекта управления. Кроме того, менеджер по управлению персоналом уже не справляется с возложенными обязанностями, требуется расширения управления персоналом и четкое разграничение должностных обязательств. Исследование существующих ценностей персонала в рамках корпоративной культуры Управления социальной защиты населения г. Сатка показало, что сложившаяся в период становления организации, характеризовалась высокой порядочностью и этикой личных взаимоотношений, профессионализмом, ответственностью и демократичностью.

В ходе анализа стало известно, что корпоративная культура сегодня воспринимается в данной организации, как специфическая форма существования взаимосвязанной системы, состоящей из: системы личных ценностей каждого сотрудника и форм ее реализации в виде различных поведенческих схем; системы ценностей стихийно существующих групп и их моделей поведения; особых способов и форм организации деятельности Управления социальной защиты населения г. Сатка, которые по сути, являются ничем иным, как отражением системы личных ценностей

руководителей. Все это обуславливает необходимость системного формирования современной корпоративной культуры в данной организации. Формирование современной корпоративной культуры Управления социальной защиты населения г. Сатка, проходило в несколько этапов и был рассчитано на шесть месяцев. Итогом работы стало формулирование основных ценностей, правил поведения, принципов работы сотрудников, а также разработка основных документов, регламентирующих корпоративную культуру в Управлении социальной защиты населения г. Сатка.

Проведенный анализ результатов экспериментальной работы по формированию современной корпоративной культуры данной организации показал, что после внедрения предложенных мероприятий улучшился морально-психологический климат в организации и снился уровень конфликтности. Анализ результатов внедрения новой корпоративной культуры выявил также ряд проблем. Несмотря на успешно прошедшие презентации, идея аттестации вызвала большое сопротивление среди менеджмента и рядовых сотрудников Управления социальной защиты населения г. Сатка. Главная причина сопротивления со стороны менеджмента заключалась в нежелании перестраивать свою работу.

Итак, наше исследование показало, что оцениваемый руководитель большинством работников воспринимается как лидер организации. Лидерство его основывается, во-первых, на формальной должности, то есть руководитель является «традиционным» лидером. Во-вторых, на личностных качествах – его уважают как личность. Влиянием как инструментом лидерства руководитель пользуется избирательно. Предпочитая влияние через уговоры и убеждение, он допускает влияние и через «силовые методы»: чем моложе сотрудник и чем ниже его квалификация, тем больше вероятности испытать на себе силовое принуждение руководителя.

В целом, присущие руководителю как положительные, так и отрицательные качества оцениваются персоналом, как не мешающие его лидерству. Даже отмеченный частью персонала эгоизм, присущий

начальнику, не является препятствием для лидерства. Единственные качества, которыми не должен обладать лидер – грубость, раздражительность и неуверенность.

Отмеченные положительные и отрицательные качества руководителя позволяют ему быть эффективным, добиваться хороших показателей организации, и большинство опрошенных не считают, что другой руководитель мог бы быть эффективней настоящего.

3. Изучен опыт формирования лидерских качеств в успешных учреждениях по социальному обслуживанию. Одним из важнейших направлений в формировании личностных качеств сотрудников и фирменного стиля социальной защиты, является активное участие Специалисты в различных проектах и конкурсах профессионального мастерства «Лучший руководитель учреждения города – 2023», «Учреждение года в г. Сатка».

4. Определены критерии лидерских качеств руководителя Управления социальной защиты населения г. Сатка. К ним относятся:

- Приятные внешность (лицо, рост, фигура), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность;

- Высокий уровень интеллекта: ум, логика, память, интуитивность, энциклопедические знания, широта кругозора, проницательность, оригинальность и быстрота мышления, образованность, чувство юмора;

- Деловые качества: организованность, обязательность, гибкость. дипломатичность, надежность,

5. Разработана программа тренинга развития лидерских качеств руководителей Управления социальной защиты населения г. Сатка. В тренинге развития лидерских качеств большое внимание уделяется развитию лидерских способностей, формированию лидерской Я-концепции и лидерского мировоззрения участников.

Работа может быть использована для проведения дальнейших исследований. Разработки, представленные в практической части, можно

применить в ходе профессиональной деятельности для развития лидерских качеств сотрудников учреждениях по социальному обслуживанию. С результатами нашего исследования будет интересно и полезно ознакомиться специалистам и руководителям, работающим в сфере учреждениях по социальному обслуживанию.

Заключение

На основании проведенного теоретико-методологического анализа управления человеческими ресурсами и сложившейся в управленческой практике управления персоналом автор пришел к следующим выводам. Социальное пространство предстает своеобразным динамичным полем взаимодействий, событий, социальных изменений, в котором непрерывно возникающие и изменяющиеся параметры порядка, а факторами движения при этом выступают социальные аттракторы - идеальные ориентиры жизнеустройства индивидов и общностей (интересы, ценности), которые одновременно направляют процесс формирования параметров порядка на всех организационных уровнях социальной реальности.

Позиционирование агентов в социальном пространстве определяется именно обладанием различными видами капитала: экономическим, культурным, социальным и символическим капиталом. Субъекты располагаются в социальном пространстве в соответствии, во-первых, с суммарным объемом капитала, а во-вторых, сообразно с его структурой, то есть соотношением различных видов капитала. в его объеме. Проявление человеческого капитала в виде общественного человеческого фактора является результатом объективного процесса интеграции общественного труда, условий, когда становится общественно необходимым постоянное динамичное культурное развитие носителей человеческого капитала (интеллектуальное, образовательное, морально-нравственное, физическое). В этих условиях вложения в развитие человеческого капитала выходят за рамки замкнутой производственной системы организаций, являющейся важнейшим определяющим общественный человеческий капитал.

Для исследования организации, на наш взгляд, принципиально важна контекстуализация, привязка практик к очень сложной «системе координат», включающей в себя как позиции социального пространства как такового, так

и позиции конкретной организации. Структура организационного пространства задается не столько физическими, сколько статусно-символическими границами, формируется из элементов человеческого поведения - социальных ролей, норм и ценностей. Поэтому организации имеют «социальную карту» - особым образом разграфленное организационное пространство, состоящее из взаимоотношений и связей между людьми как исполнителями ролей.

Система формальных и неформальных ролей конституирует соответствующие организационные структуры. Эти структуры, различаясь по типам, определяют институциональный порядок в организационных и межорганизационных отношениях, придают организации устойчивость. Стремление сохранить устойчивость в условиях нестабильности и социальных изменений, способность адекватно реагировать на вызовы внешней среды актуализируют проблемы внедрения новой техники и технологии, инновационных процессов, проблемы постоянного совершенствования человеческих ресурсов. Недооценка управления человеческими ресурсами в организации, реализация необоснованных кадровых решений не позволяет создать эффективную систему управления. Несоответствие между объективно обусловленным ростом значения современных методов управления человеческими ресурсами и состоянием этой работы предопределяют необходимость углубленного исследования причин создавшегося положения и определения эффективных способов разрешения имеющихся проблем и противоречий. Сохраняются сложившиеся за годы административно-командных методов управления стереотипные подходы к решению кадровых вопросов, не отработаны многие теоретические и методологические аспекты управления человеческими ресурсами как части общей системы эффективного управления.

Концептуальные основания управления человеческими ресурсами неразрывно связаны с изменением принципов рассмотрения сущности организации как социального феномена. Социологическая интерпретация

организации связана с расширением круга исследовательских проблем: механизма выдвижения, принятия и изменения организационных целей, организационных отношений, исследование последствий внедрения социальных технологий организационных изменений, управление человеческими ресурсами. В последнее время акцент делается на необходимости учитывать социальный контекст для понимания внутриорганизационных процессов, большое значение имеет анализ среды, в которой организация существует и к которой адаптируется. Сложность системы внутриорганизационных отношений и дискурса «организация - среда» требует по-иному рассматривать вопрос о развитии организации, ее открытости и целостности, основываясь на принципах мультипарадигмальности при организационном анализе. Современная управленческая парадигма требует учета того фактора, что организация является динамичной системой, и существуют определенные границы в ее описании, поскольку организация является живым и развивающимся организмом, который невозможно полностью и всецело описать в рамках существующих теоретических конструктов.

Управленческая парадигма на современном этапе требует качественно нового уровня социальной инженерии, ускорения технологизации и информатизации социального пространства, формирования социально-технологической культуры. Технологизация социального пространства в широком смысле представляет собой целостную систему концептуально и практически значимых идей, принципов, методов, средств социализации человека, группы, общности, гарантирующую надежный и диагностируемый результат в текущий период и при последующем ее воспроизведении. В узком смысле речь идет о научном обосновании выбора способов воздействия социальных субъектов на объект с целью формирования благоприятных условий жизнедеятельности. Внедрение в управленческую практику системы социальных технологий должно строиться на научно обоснованной социально-технологической модели, направленной как на

преобразование социального пространства, так и на оптимизацию самой деятельности по его освоению, придание ей более оптимальной формы, современных средств, эффективных приемов. Необходимо создание целостной теоретической и методологической концепции обновления социального пространства средствами его технологизации, что обеспечивает высокую степень его научного освоения и эффективность решения социальных проблем. Внедрение про-активных социальных технологий в организации неразрывно связано с изменением управленческой парадигмы, изменением стереотипов мышления, формулированием инновационных целей организационного развития и современных методов их достижения в организации.

В результате диссертационного исследования получены следующие результаты, которые формулируются как научные положения, выносимые на защиту.

1. Социологическая интерпретация современной организации связана с расширением круга исследовательских проблем: принятия и изменения организационных целей, организационных отношений, управления человеческими ресурсами, влияния социальных технологий управления человеческими ресурсами на развитие организации. Динамичные изменения социальной среды, рост социальной неопределенности требует постоянного ин-новирования системы управления организацией. Эффективность функционирования в условиях инновационного развития обуславливает необходимость кардинальных изменений традиционных организационных структур, формирование новых моделей организационной эффективности и, соответственно, модернизацию самого процесса организационного управления. В этой связи организациям необходим комплекс управленческих механизмов и инструментов, дающих возможность не только адаптироваться к изменениям социальной среды, но и активно реагировать на ее вызовы.

2. Применение в управленческой практике организациями современных социальных технологий способствует повышению

эффективности принимаемых решений, обеспечению инновационного развития организации. Социальные технологии представляют собой совокупность эффективных способов решения задач, приводящих к планируемому результату в области управления отдельным человеком, социальными группами и иерархическими социальными структурами, это умение применять приемы и способы активного воздействия на социальную систему в целом либо на отдельные ее части в условиях нарастающей взаимозависимости, динамики и обновления общественных процессов в целях получения наилучшего социального результата при наименьших управленческих издержках. Управленческая парадигма на современном этапе требует качественно нового уровня социальной инженерии. Внедрение в управленческую практику системы социальных технологий должно строиться на научно обоснованной социально-технологической модели, направленной как на преобразование социального пространства, так и на оптимизацию самой деятельности организации по его освоению, придание ей более оптимальной формы, современных средств, эффективных приемов.

3. Управление человеческими ресурсами представляет собой стратегический последовательный подход к управлению социальными процессами в организации, наиболее важный элемент, определяющий организационное развитие. Система управления человеческими ресурсами должна включать оперативный уровень управления (кадровую работу); тактический уровень управления (управление персоналом); стратегический уровень управления (стратегию управления человеческими ресурсами); политический уровень управления (разработку и социальный контроль за реализацией кадровой политики). На политическом уровне наблюдается сдвиг от пассивной и реактивной кадровой политики к активной социальной политике организации, ориентированной не только на адаптационные модели и приспособление к социальным изменениям, но и на активное взаимодействие с социальной средой, развитие системы социального партнерства, социальных технологий управления человеческими ресурсами,

открывающие дополнительные возможности для инновационного развития организации.

4. В условиях высокой темпоральности социальных изменений, инновационности социальной среды организации возникает объективная потребность в корректировке социальных методов и социальных технологий к управлению важнейшим организационным ресурсом - человеческим, и наполнении применяемых технологий новым содержанием, обеспечивающим их инкорпорированность со стратегическим подходом в управлении и поиском наиболее эффективных моделей взаимодействия с социальной средой. Эффективность организации во многом определяется тем, насколько социально ответственной будет стратегия и тактика управления человеческими ресурсами. Результаты социологических исследований подтверждают необходимость инновирования социальных технологий управления человеческими ресурсами, способствующих формированию организационной идентичности, обеспечивающей связь стратегии инновационного развития организации и системы управления человеческими ресурсами.

5. При разработке системы управления человеческими ресурсами важно учитывать влияние факторов внешней социальной среды, тесную взаимосвязь между качеством управления человеческими ресурсами и социальной эффективностью деятельности организации. Управление человеческими ресурсами необходимо рассматривать как сложную систему, включающую целый ряд взаимосвязанных элементов: подсистему стратегического управления человеческими ресурсами, информационно-коммуникативную, обеспечивающую эффективность взаимодействия с внешней социальной средой; подсистему развития организационной культуры и формирования организационной идентичности (деятельность которой направлена на социальную адаптацию персонала к новым организационным формам в условиях инновационного развития); подсистему социального контроля (деятельность данной подсистемы направлена на

социальную оценку эффективности самой системы управления человеческими ресурсами, влияние избранной стратегии управления человеческими ресурсами на достижение организационных целей); подсистему социальных технологий (направленную на развитие человеческого потенциала организации), то есть совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями механизма системного управления человеческими ресурсами.

6. В условиях социально-экономических трансформаций, динамических изменений социальной среды организаций в практику управленческой деятельности необходимо включать инновационные комплексные социальные технологии управления человеческими ресурсами, направленные на организационное развитие и повышение эффективности, на обеспечение взаимодействия с социальной средой, развитие элементов социального партнерства, так как стратегия инновационного развития не может рассматриваться в отрыве от социального контекста функционирования организации.

7. Система управления человеческими ресурсами предполагает реализацию комплекса социальных технологий, которые понимаются как способ организации и упорядочения целесообразной практической деятельности, совокупность приемов, направленных на определение или преобразование (изменение состояния) социального объекта, достижение заданного результата. Социальные технологии управления человеческими ресурсами условно можно разделить на следующие группы: технологии отбора и расстановки, адаптации, мотивации и стимулирования, обучения и развития, при этом важно инновирование содержания данных технологий, обеспечение органичной связи со стратегией развития учреждения в условиях инноваций, эффективного коммуникативного дискурса в системе «социальная служба — социальная среда».

8. Технологии отбора и расстановки кадров должны быть основаны на системе социального партнерства и направлены на активное взаимодействие

с внешней средой, поиск и отбор кандидатов как из внешней социальной среды, так и внутри организации. Технология социальной адаптации включает профессиональный, психофизический, социально-психологический, организационный и социальный аспекты, направлена на формирование включенности нового персонала, на формирование организационной идентичности, снижение сопротивляемости инновациям и повышение уровня приверженности организационным ценностям. Мотивационные технологии включают два основных этапа: социальную диагностику и оценку персонала; разработку на основе результатов социальной диагностики системы материального стимулирования персонала (во взаимосвязи с нематериальными факторами вознаграждения). Реализация данных технологий способствует повышению социальной ответственности организации, эффективному использованию человеческих ресурсов. Технологии деловой оценки направлены на определение уровня профессионализма сотрудника, выявление его потенциала развития и определение путей совершенствования деловых и личностных качеств, стимулирование дальнейшего развития. Технологии развития персонала направлены на изменение качества человеческих ресурсов и развитие профессиональной среды. Многоуровневое профессиональное развитие персонала основывается на принципах развивающего обучения, которое является неотъемлемым атрибутом карьерного продвижения, частью компенсационного пакета и составляющей частью корпоративной культуры. В результате реализации социальных технологий управления человеческими ресурсами создаются условия, способствующие развитию социального капитала, снижается уровень социальных конфликтов, формируется организационная идентичность, обеспечивается связь организационной культуры, организационного поведения со стратегией инновационного развития организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамешин А.Е., Аксенов С.Н., Воронина Т.П. и др. Менеджмент инновационной организации / Под ред. проф. Тихонова А.Н. - М.: Европейский центр по качеству, 2003. - С. 166.
2. Аксенова Е. А. Стратегический ассесмент: Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений. М.: Издательство: Аспект-Пресс, 2008. - 352 с.
3. Алашеев С. Консерватизм инноваций. // Инновации в постсоветской промышленности / Под редакцией В.И. Кабалиной. Часть 1. Сыктывкар: изд-во Сыктывкарского ун-та, 2000.
4. Анискин Ю.П. Корпоративное управление инновационным развитием: монография. М.: Омега-Л, 2007. - 411 с.
5. Арджирис К. Организационное научение. М.: ИНФРА-М, 2004. 563 с.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / 8е издание / Перев. с англ. под ред. С.К. Мордовина СПб.: Питер, 2005. - 832 с. (Сер.: Классика МВА).
7. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002. - VIII, 328 с.
8. Атаманчук Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность. -М.: Академический Проект; Культура, 2006. 544 с.
9. Бабосов Е.М. Социология управления. Минск: Тетра-Системс, 2004. - 288 с.
10. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. М.: Агентство печати «Наука и образование»: Элит, 2008. - 245 с.
11. Бард А., Зодерквист Я. Иерархия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма: Пер. с англ. СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. - 251 с.

12. Бездудный Ф.Ф., Смирнова Г.А., Нечаева О.Д. Сущность понятия инновация и его классификация // Инновации. – 1998. - №2.-3. – С. 3-13.
13. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. М., 2003. 670 с.
14. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: Пер. с англ. М.: Academia, 2004. - 958 с.
15. Бизюков П. Инновационные стратегии и практики инновационной деятельности // Инновации в постсоветской промышленности / Под редакцией В.И. Кабапиной. Часть 1. Сыктывкар: изд-во Сыктывкарского унта, 2000. С. 190-196.
16. Бизюков П.В. Служба управления персоналом: функции, типология, модели // СоцИс. 2007. № 5. - С. 53-61.
17. Бир С. Мозг фирмы. 2-е изд. М.: УРСС, 2005. - 416 с.
18. Богданов АЛ. Тектология: Всеобщая организационная наука. М.: Финансы, 2003. - 496 с.
19. Буданова М.А., Гостенина В.И. Социальное партнерство в формирующейся рыночной экономике России (социально-управленческий аспект). М.: Прометей, 2004. - 264 с.
20. Бузгалин А.В. Экономика знаний и инноваций: перспективы России. М.: Экономический фак. МГУ, 2007. - 364 с.
21. Бурдьё П. Политические позиции и культурный капитал // Бурдьё П. Социология политики: Пер. с фр. / Сост., общ. ред. и предисл. Н.А.Шматко / М.: Socio-Logos, 1993. - С. 99-158.
22. Бурнышев К. Инновации и проблема качества // Вопросы экономики, 2001. №7. - С. 33-47.
23. урнышев К. Стратегии инновационного поведения предприятий // Сибирский социологический вестник, 2004, № 2. С.92-106.
24. Бурдьё П. Социология политики. — Перевод с французского: Е. Д. Вознесенская. Социология политики. Сборник статей. — М., 1993. //

Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 30.05.2020. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5408/5409>

25. Бурнышева Т., Михайлова Н. Инновационный менеджмент (Обзор литературных источников) // Инновации в постсоветской промышленности / Под редакцией В.И. Кабапиной. Часть 1. Сыктывкар: изд-во Сыктывкарского ун-та, 2000. С. 141- 154.

26. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма // Вебер М. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990.

27. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби : Изд-во «Проспект», 2004. – 504 с.

28. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5 е изд. стереотипн. — М. : Магистр : ИНФРА М, 2022. 576 страниц

29. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 164 страницы

30. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями/ Пер. со словац. М.: Экономика, 1989. - 166 с.

31. Волков Ю.Г., Добренъков В.И. Социология. М.: Гардарики, 2003. -512 с.

32. Гаврилов К.Л. Механизм обновления. Концепция развития национальной инновационной системы России. М.: «Дашков и Ко», 2003. - 144 с.

33. Герчиков, В. И. Социальное планирование и социологическая служба в промышленности. Методология с позиций практики Текст. / 25. В.И. Герчиков. Новосибирск: Наука, 1984. - 256 с. Гидденс Э. Устройство общества: Очерк теории структуризации: Пер. с англ. М.: Академический проект, 2003. - 526 с.

34. Гордиенко А.А. Наука и инновационное предпринимательство в современном обществе. Социокультурный подход. Новосибирск, 2000.

35. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. - Юнити, 2003.

36. Грейсон Дж., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. М.: Экономика, 2001. - 319 с.
37. Гурков И. Инновационное развитие и конкурентноспособность. Очерки развития российских предприятий. М.: ТЕИС. - 2003. - 236 с.
38. Дандон Э. Инновации: как определять тенденции и извлекать выгоду: Пер. с англ. М.: Вершина, 2006. - 304 с.
39. Данилова Е., Таратухина М. Российская производственная культура на фоне культур других стран мира // Становление трудовых отношений в постсоветской России. М.: Академический Проект, 2004. - С. 193-220.
40. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов: Пер. с англ. - М.: Эксмо, 2006. 432 с.
41. Добренков В.И., Кравченко А.И. Методы социологического исследования. М.: ИНФРА-М, 2004. - С.96-146.
42. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. - 432 с.
43. Друкер П.Ф. Новые реальности. В правительстве и политике. В экономике и бизнесе. В обществе и мировоззрении. М.: Бук Чембэр Интернэшнл, 1994.
44. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. -М.: Технол. шк. бизнеса, 1992. 192 с.
45. Дудченко В.С. Основы инновационной методологии. М., 1996.
46. Дюркгейм Э. Социология. Ее предмет, метод, предназначение. - М.: Канон, 1995. 349 с.
47. Егоршин А. П. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2008.318с.
48. Елиферов В.Т., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М: ИНФРА-М, 2005. - 319 с.

49. Журавлев П. В., Кулаков М. Н., Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом (обзор зарубежных источников). М.: Изд-во МГУ, 2001.
50. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. М.: «ЭКЗАМЕН», 2005.
51. Заславская Т.И. Современное российское общество: социальный механизм трансформации. М.: Дело, 2004. - 400 с.
52. Зборовский Г.Е., Костина КБ. Социология управления. М.: 2007. 272 с.
53. Иванов В.В. Национальные инновационные системы: опыт формирования и перспективы развития /Инновации Электронный ресурс. - 2002. № 4 - Режим доступа 21.02.23. :<http://www.inti.kz/develop/document/fl10.htm>
54. Иванова Н. Национальные инновационные системы // Вопросы экономики. 2001 - №7. - С. 59-70.
55. Иванцевич Дж., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. - М., 1993.
56. Индикаторы инновационной деятельности: 2007. Статистический сборник. М.: Издательство: ГУ ВШЭ, 2007. - 400 с.
57. Инновации в постсоветской промышленности / Под редакцией В.И. Кабашиной. Часть 1. Сыктывкар: изд-во Сыктывкарского ун-та, 2000. - 259 с.
58. Инновационный менеджмент / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.; Под. ред. проф. С.Д. Ильенковой. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
59. Кабашина В., Кларк С. Инновации на постсоветских предприятиях // Вопросы экономики, 2001. № 7. - С. 19-33.
60. Кабашина В.И. Изменение функций и статуса линейных руководителей // Социол. исслед. 1998. - № 5.

61. Кабалина В.И. Представляем исследование // СоцИс. 2007. - № 7; <http://2008.isras.ru/files/File/Socis/2007-05/Kabalina.pdf>. Режим доступа:21.02.23.
62. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.
63. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.
64. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2009.
65. Карпова Ю.А. Введение в социологию инноватики. СПб.: Питер, 2004. - 192 с.
66. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, культура, политика М., 2000.
67. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации и бизнес стратегии: Пер. с англ. М.: Вершина, 2006. - 412 с.
68. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями: Пер. с англ. М.: Добрая книга, 2006. - 358 с.
69. Кирдина С.Г. Трудовые отношения в редистрибутивных экономиках: случай России // Политика социального партнерства российский и зарубежный опыт) / Отв. ред. М.В. Каргалова, К.Д. Крылов. -М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2003. С. 37-55.
70. Кляйн Н. NO LOGO. Люди против брэндов: Пер. с англ. М.: Издательство «Добрая книга», 2008. - 624 с.
71. Комисарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. М.: Дело, 2002.
72. Кондратьев Н.Д. Избранные сочинения. М.: Экономика, 1993.544 с.
73. Кондратьев Н.Д. Проблемы экономической динамики,- М., 1989.
74. Косалс Л.Я. Социальный механизм инновационных процессов. - Новосибирск: Наука, 1989.

75. Косалс Л.Я., Рывкина Р.В. Социология перехода к рынку России. -М., 1998.
76. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга.- М.: Вильямс, 2003. 944 с.
77. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Пер. с англ. Н.Г. Владимирова. М.: ООО «Вершина», 2004.
78. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления. М.: Академический проект; Деловая книга, 2008. - 983 с.
79. Кремнева Н.Ю. Практики формирования корпоративной культуры российских промышленных предприятий // СоцИс. 2007. - № 7. - С. 52-59.
80. Кристенсен К, Рейнор М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 290 с.
81. Кристенсен К. Дилемма инноватора. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 239 с.
82. Лопатин В.Н. Государство и интеллектуальная собственность: переход к инновационной экономике // Интеллектуальная собственность. Актуальные проблемы теории и практики: сборник научных трудов. Т.1. / Под редакцией В.Н. Лопатина М: Юрайт, 2008.
83. Лютенс Ф. Организационное поведение / Пер. с англ. Гончаровой О. и др. М.: ИНФРА-М, 1999. - 691 с.
84. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
85. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: Пять уроков эффективного НК-менеджмента. М.: Издательство: Дело, 2008. - 231 с.

86. Маршак А.Л. Социология инноватики как прикладная наука: к постановке вопроса // Интеллектуальный ресурс как важнейший фактор управления промышленностью. М.: 1996. - С. 15-26
87. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективности организационной культуры. М: Финпресс, 2004.
88. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2002.
89. Медынский В.Д., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. М.: Юнити, 1999. 414 с.
90. Мескон М.Х., Альберт М., Дедоури Ф. Основы менеджмента. // Пер. с англ. М.: Дело, 2002. - 702 с.
91. Мешков А.А. Основные направления исследования инновации в американской социологии // Социс. 1996. - №5. - С. 118-121.
92. Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: Инфра-М, 2007. - 796 с.
93. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. М.: Питер, 2001. 512 с.
94. Мониторинг Российского Союза ректоров «Бизнес и образование -2009». Режим доступа 17.04.09.: <http://www.racrezerv.ru/content7view/160/22/>.
95. Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом. М.: Интел-Синтез. 2001. - 464 с.
96. Мытиль А. Предпосылки и факторы успешности или неуспешности вхождения предприятий в рыночные отношения // Становление трудовых отношений в постсоветской России. М.:101. Академический проект, 2004.
97. Наумов А. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент. 1996. - № 3.
98. Неймер Ю.Л. О типах и ролях руководителей организаций в инновационных процессах // Социальные факторы нововведений в организационных системах: Труды конференции. М., 1980. - С. 41-46.

99. Нордстрем К., Риддерстрале И. Караоке-капитализм: менеджмент для человечества. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. - 334 с.
100. Юб. Оппенлендер К. Технический прогресс. М.: Прогресс, 1981.
101. Орлов А.И., Орлова Л.А. Современные подходы к управлению инновациями и инвестициями // Экономика XXI века. 2002. - № 12. - С. 326.
102. Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический проект, 2000. - 879 с.
103. Парсонс Т. О социальных системах. М.: Академический проект, 2002. - 832 с.
104. Парсонс Т. Система современных обществ / Пер. с англ. М.: Аспект-пресс, 1997. - 270с.
105. Пирсон Э. Как осуществить инновации. Инновации в бизнесе: Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
106. Поскряков А.А. Построение акмеограмм членов инновационной команды как метод её психодиагностирования Электронный ресурс. - <http://www.sociology.mephi.ru/docs/innovatika/html/Postorenieakmeogram.html>
107. ПЗ. Прахалад К.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент (3) 2003. - С. 18-46.
108. Предпринимательство / Под ред. М.Г. Лапусты. 3-е изд., испр. И доп. - М.: ИНФРА-М, 2003.
109. Пригожин А.И. Дезорганизация. Причины, виды, преодоления. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 401 с.
110. Пб.Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия(социальные проблемы инноватики). М.: Политиздат, 1989. - 270 с.
111. Пригожин А.И. Организации: Системы и люди. М.: Политиздат, 1983.- 176 с.
112. Пригожин А.И. Современная социология организаций. М.: Фирма «Интерпракс», 1995. - 295 с.

113. Пул М., Уорнер М. Управление человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2002.
114. Ритцер Дж. Современные социологические теории: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2002. 688 с.
115. Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить: Пер. с англ. М.: Добрая книга, 2005. - 304 с.
116. Роль научных и инновационных фондов в развитии национальных инновационных систем // Фонд «Бюро экономического анализа», Информационно-аналитический бюллетень № 64, сентябрь 2004
Электронный ресурс. Режим доступа 21.02.22.:
<http://stra.teg.ru/lenta/innovation/1939>
117. Романов П.В. Формальные организации и неформальные отношения. Саратов, СГТУ, 2000.
118. Российская промышленность на перепутье: Что мешает нашим фирмам стать конкурентоспособными. Доклад ГУ-ВШЭ // Вопросы экономики. № 3, 2007. - С. 4-34.
119. Российский статистический ежегодник. 2022. М.: Госкомстат России, 2022.
120. Рубинштейн М., Фирстенберг А. Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения: Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2003. - 192 с.
121. Санта Б. Инновация как средство экономического развития: Пер. с венгр. М.: Прогресс, 1990. - 295 с.
122. Сенге Питер. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации (О системном мышлении и интеллектуальных моделях) / Пер. с англ. М.: «Олимп-Бизнес», 1999. - 408 с.
123. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. М.: ЛА «Варяг», 1996.
124. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. - М.: Соцэкгиз, 1962.

125. Соколова М. И. Управление человеческими ресурсами. М.: Издательство: Проспект, 2007. - 238 с.
126. Социологический образ науки и технологии / Под ред. Кугеля С.А. -СПб., 1998.
127. Стадник А. Оценка персонала. М: Begin Group, 2005.
128. Статья «Человеческие ресурсы» Интернет-энциклопедия
129. Википедия» Электронный ресурс. доступен на: <http://en.wikipedia.org/wiki/Factorsofproduction>
130. Такер Роберт Б. Инновации как формула роста, Новое будущее ведущих компаний: Пер. с англ. М.: «Олимп-Бизнес», 2006. - 240 с.
131. Тартаковская И. О «технократизме» и «экономическом рационализме» в инновационном процессе // Вопросы экономики, 2001. -№7. С. 47-58.
132. Татарова Г.Г. Методология анализа данных в социологии (введение) М.: NOTA BENE, 1999. - 224 с.
133. Твисс Б. Управление научно-техническими инновациями. М.: Экономика, 1989. - 388 с.
134. Тичи Н, Деванна М. Лидеры реорганизации: Пер. с англ. М.: Экономика, 1990. - 203 с.
135. Ткаченко А.А. Вопросы управления трудовыми ресурсами как системой // Вопросы теории и практики управления трудовыми ресурсами. - М.: ЦНИЛТР при Госкомитете РСФСР по труду, 1983.
136. Томпсон Лей. Создание команды: Пер. с англ. М.: Вершина, 2006.- 544 с.
137. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами М.: Издательство: Дело и Сервис , 2004. - 751 с.
138. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1997. - 336 с.

139. Туккель И. Л. О методологии управления инновационными процессами // Инновации в науке, образовании и производстве: Труды СПбГТУ № 492. СПб.: Изд-во Политехи, ун-та, 2004. - С. 72-79.
140. Турен А. Возвращение человека действующего. Очерк социологии: Пер. с фр. М.: Науч. мир, 1998. - 203 с.
141. Управление это наука и искусство: Файоль, Эмерсон, Тейлор, Форд. - М.: Республика, 1992.
142. Управление персоналом в современных организациях / Джеральд Коул / Пер. с англ. Н.Г. Владимирова / М.: ООО «Вершина», 2004.
143. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 1997.
144. Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия / Под ред. М. Пула и М. Уорнера. СПб., 2002.
145. Уткин Э.А., Сатабаев К.Т., Сатабаева Р.К. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия. М: ТЕИС, 2002. - 304 с.
146. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление это искусство. - М.: Юнити, 2002. - 351 с.
147. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер, 2004. - 400 с.
148. Федеральная служба государственной статистики России «Инновационная деятельность в России в 2021 году» Режим доступа: <http://www.gks.ru/bgd/regl/b0804/IssWWW.exe/Stg/10/1-innovac.htm>.
149. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации: Стратегические основы. М.: Издательство ЛКИ, 2008.
150. Холл Г.Х. Организации: структуры, процессы и результаты. - СПб., 2001.
151. Хэмел Г, Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2005. - 384 с.
152. Царев В. В. Оценка экономической эффективности инвестиций. СПб.: Питер, 2004.- 464 с.

153. Чеглакова Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях // СоцИс. 2007. - № 5. - С. 4653.
154. Чичилимов В.С. Заводской социолог в системе управления коллективом // СоцИс. 1982. - № 4.
155. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. М.: Гросс Медиа, 2005.
156. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации.- М.: Бизнес-шк. «Интел-синтез», 2000. 363 с.
157. Шкаратан О., Карачаровский В. Русская трудовая и управленческая культура: Опыт исследования в контексте перспектив экономического развития // Мир России. 2002. - № 1. - С. 3-56.
158. Штомпка П. Социология социальных изменений: Пер. с англ. / Под ред. В.А. Ядова. М.: Аспект-пресс, 1996. - 414 с. - (Программа «Высшее образование»).
159. Штомпка П. Социология. Анализ современного общества: Пер. с польск. М.: Логос, 2005. - 664 с.
160. Шумпетер И. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982.
161. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. М.: «Добросвет», 1998. - 119 с.
162. Alter N. L'Innovation Ordinaire. PVF: Paris, 2000.
163. Becker G. Human Capital (2nd ed.). Chicago, 1975.
164. Beer M., Walton R. Reward systems in managing human assets // Free Press New York. 1984.
165. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting. N.Y., Basic Books, Inc., 1973.
166. Bowman C., Faulkner D. Competitive and Corporate Strategy. Irwin: London. 1997.
167. Byars L.L., Leslie W.R. Human resource management. Boston: Homewood, 1991. 545 p.

168. Campbell A. M., Goold M., Alexander M. Corporate strategy: The quest for parenting advantage. *Harvard Business Review* (2): 1995.

169. Clayton M., Christensen. Assessing Your Organization's Innovation Capabilities. *Leader to Leader*, No. 21 Summer 2001.