

**О.Ю. КАЛМЫКОВА
Г.П. ГАГАРИНСКАЯ
Е.В. МЮЛЛЕР**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие



**Самара
2011**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ПОВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА»

О.Ю. КАЛМЫКОВА

Г.П. ГАГАРИНСКАЯ

Е.В. МЮЛЛЕР

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Самара

2011

Печатается по решению редакционно-издательского совета ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет», научно-методического совета НОУ ВПО «Поволжский институт бизнеса»

ББК 88. 53я7
УДК 316.4 (075)
К 17

Калмыкова О.Ю.

К 17 Управление персоналом организации: Учеб. пособие / *О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская, Е.В. Мюллер.* – Самара: ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет», НОУ ВПО «Поволжский институт бизнеса», 2011. – 330 с.

ISBN 978-5-98185-079-0

Целью пособия является формирование у студентов знаний, умений и компетенций, необходимых для организации системы управления персоналом, применения методов и создания технологий по использованию человеческих ресурсов; закрепление и углубление теоретических знаний, получаемых на лекционных занятиях, а также формирование навыков и умений решения практических задач по управлению человеческими ресурсами в организациях.

Кратко излагаются основные теоретические положения, приводятся темы для обсуждения, тесты, упражнения, деловые игры и контрольные вопросы. Пособие окажет студентам помощь в выборе и выполнении различных видов самостоятельной учебной и научно-исследовательской работы.

Материалы пособия могут быть использованы при изучении таких дисциплин, как «Конфликтология», «Управление персоналом», «Основы кадровой стратегии и кадрового планирования», «Кадровая политика», «Организационное поведение», «Организационная культура», «Общий менеджмент».

Предназначено для студентов дневной и заочной форм обучения по направлениям 080100 «Экономика», 080200 «Менеджмент», 081100 «Государственное и муниципальное управление», 080400 «Управление персоналом» и специальности 080115.65 «Таможенное дело», для студентов, обучающихся по социологическим и психологическим направлениям, ориентированных на консультативную деятельность в бизнес-организациях, государственных и муниципальных управленческих структурах, и слушателей курсов повышения квалификации. Данное пособие будет интересным и полезным также ученым, работающим в поле менеджерских дисциплин, преподавателям вузов на факультетах менеджмента, социологии, психологии, экономики, управленческим консультантам, управленцам, практикам, работающим в сфере УЧР, топ-менеджерам крупных деловых организаций, аспирантам.

ББК 88. 53я7
УДК 316.4 (075)
К 17

Рецензенты:

д-р экон. наук, проф. кафедры «Управление персоналом»

Государственного университета управления (г. Москва) *Е. А. Митрофанова*,

д-р экон. наук, проф. Самарского государственного экономического университета
С. И. Ашмарина

ISBN 978-5-98185-079-0

© О.Ю. Калмыкова,
Г.П. Гагаринская, Е.В. Мюллер, 2011
© Самарский государственный
технический университет, 2011

ОТ АВТОРОВ

Авторы выражают благодарность рецензентам: доктору экономических наук, профессору кафедры «Управление персоналом» Государственного университета управления (г. Москва), заместителю главного редактора журнала «Кадровик: Кадровый менеджмент», директору Института повышения квалификации работников государственной службы и отраслей народного хозяйства ГУУ *Е.А. Митрофановой*, доктору экономических наук, профессору Самарского государственного экономического университета *С.И. Ашмариной*.

Представленная работа – это коллективный труд преподавателей кафедры экономики и управления организацией инженерно-экономического факультета Самарского государственного технического университета.

Будем признательны за конструктивные критические замечания и предложения, которые просим направлять по адресу: 443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, д. 244, главный корпус, к. 512, ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет», кафедра «Экономика и управление организацией», факс (846) 278-44-00, тел. (846) 278-43-81.
E-mail: oukalmiykova@mail.ru

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях вопрос развития кадрового потенциала носит стратегический характер для организаций. Управление человеческими ресурсами – жизненно обусловленная стратегическая функция, сформировавшаяся под воздействием множества социально-экономических и социально-психологических факторов в самостоятельную научную дисциплину. При пересмотре методов управления персоналом, не отвечающих состоянию внешней среды, руководство может столкнуться с организационным (социально-трудовым) конфликтом, порождаемым неприятием новых методов управления, кадровых инноваций из-за консерватизма и инертности определенной части трудового коллектива. Такой организационный (социально-трудовой) конфликт может быть достаточно разрушительным по своим функциональным последствиям.

С точки зрения управления трудовыми конфликтами, наибольший интерес представляют организационные факторы, которые вызывают повышение уровня профессионального стресса. Чтобы предотвратить стрессовые ситуации, руководителю необходимо диагностировать причины возникшего стрессового состояния работников и разработать эффективные методы профилактики и нейтрализации профессиональных стрессов и синдрома профессионального выгорания в коллективе.

Проблема профилактики профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания в последнее время стала одной из актуальных в социологии и психологии управления человеческими ресурсами. Повышение уровня профессионального стресса отрицательно влияет на эффективность деятельности организации. Таким образом, необходимо формировать управленческую и конфликтологическую компетентность современного руководителя, создавать кадровую технологию, которая будет предупреждать возникновение социально-трудовых и деструктивных конфликтов в организации. Из об-

щих функций управления персоналом особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования, дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для всех отделений принципов и правил работы с персоналом, улучшение условий труда. При анализе эффективности использования трудового потенциала необходим учет специфики интересов и мотивов, связанных с трудовой деятельностью.

Эффективная система управления персоналом – это не только высокая результативность производства, но и всесторонняя социальная защищенность человека, благоприятный морально-психологический климат, комфортные условия труда, широкие возможности для самореализации личности. Для формирования управленческой компетентности менеджеры должны владеть знаниями об основных аспектах кадрового менеджмента, о характере, видах, причинах возникновения организационных конфликтов, методах профилактики деструктивных конфликтов и профессионального стресса (синдрома профессионального выгорания) в организации, основных принципах и методах мотивационного менеджмента.

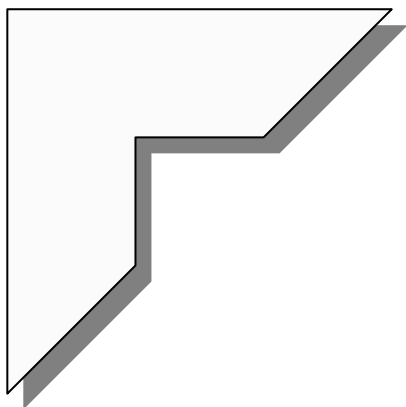
В данном учебном пособии нашли отражение такие актуальные вопросы управления человеческими ресурсами, как эволюция моделей управления организацией и стратегическое управление человеческими ресурсами; роль собственности в формировании мотивов и интересов индивидуума труда; формирование технологии профилактики и управления конфликтами в организации. Пособие предназначено для проведения практических и семинарских занятий со студентами в рамках направлений 080100 «Экономика», 080200 «Менеджмент», 081100 «Государственное и муниципальное управление», 080400 «Управление персоналом», 080505, 080500, 080507, 080502, а также для организации научно-исследовательской деятельности и самостоятельной работы аспирантов и слушателей курсов повышения квалификации.

Целью пособия является формирование у студентов профессиональных компетенций, необходимых для организации системы управления персоналом, применения методов и создания технологий по использованию человеческих ресурсов; закрепление и углубление теоретических знаний, получаемых на лекционных занятиях, а также

формирование навыков и умений решения практических задач по управлению человеческими ресурсами в организациях. Дидактическая направленность пособия определила его структуру и основное содержание. Пособие состоит из четырех глав (организационно-методической и трех теоретико-практических), краткого терминологического словаря, библиографического списка и приложений. Глава «Организационно-методическое обеспечение дисциплины» содержит правила групповой работы студентов на занятии, методические указания по самостоятельной и научно-исследовательской работе. Данное пособие построено по блочно-модульному принципу. Оно включает в себя краткое изложение основных теоретических положений, ключевые термины, темы для обсуждения, различные задания, тесты, упражнения, темы рефератов, варианты организационных форм дискуссий, перечень контрольных вопросов, входящих в список экзаменационных, деловые игры, конкретные ситуации. Каждая глава заканчивается кратким терминологическим словарем, раскрывающим базовые понятия темы.

Логика построения практических занятий опирается на принципы комплексности и интегративности, системно-деятельностного подхода с опорой на опыт эмоционально-ценностного отношения и творческой деятельности преподавателя и студентов. В предложенных разработках акцент смещен в сторону применения инновационных методов обучения. Одна из дидактических особенностей практикума состоит в том, что для углубленного изучения каждой темы он ориентирует обучаемых на использование фундаментальных учебников и учебных пособий по управлению персоналом, мотивации трудовой деятельности, конфликтологии.

*Материалы, изложенные в учебном пособии, прошли апробацию в учебном процессе студентов инженерно-экономического факультета Самарского государственного технического университета, обучающихся по направлениям **080400 «Управление персоналом»** и **081100 «Государственное и муниципальное управление»** (кафедра «Экономика и управление организацией», инженерно-экономический факультет СамГТУ).*



*Тот, кто прекращает учиться, стар.
И не важно, сколько ему лет –
двадцать или восемьдесят.
Генри Форд*

**Глава 1.
ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
ДИСЦИПЛИНЫ**



Ключевые термины

Групповая работа студентов
Статическая группа
Вариационная группа
Динамическая группа
Мотивация
Микрогруппа
Дискуссия
Взаимоконтроль
Самоконтроль
Самостоятельная работа
Статья
Доклад
Портфолио
Эссе



1.1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЮ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ НА ЗАНЯТИИ

Работа в парах является основой для организации устной и письменной работы студентов на занятии. В парах любого типа (*статическая, вариационная, динамическая*) в определенный момент времени одна половина студентов обсуждает проблему, а другая – контролирует обмен мнениями. Затем происходит обмен социальными ролями, вследствие чего учебная деятельность для студентов становится общественно и личностно значимой. Это мотивирует познавательную деятельность, формирует более прочные знания, развивает мышление, память.

При работе в *статической паре* учебное занятие организуется преподавателем в следующем порядке:

- формирование статических пар (в одну пару объединяются студенты разного уровня подготовки);
- индивидуальная работа: каждый студент микрогруппы в течение 5-10 минут готовится к обсуждению или решению групповой проблемы согласно полученным заданиям;
- обсуждение учащимися своей проблемы внутри микрогруппы и с преподавателем индивидуально;
- организация новых микрогрупп;
- общая дискуссия, вызванная, как правило, разногласиями.

Если какой-либо студент не нашел себе партнера, то в работу включается преподаватель. После совместной работы в течение некоторого времени может происходить смена партнеров, что создает предпосылки для перехода к работе в динамической паре. При работе в *динамической паре* общее задание делится между членами микрогруппы. Динамическая пара дает возможность каждому студенту группы менять партнеров так, чтобы иметь возможность поработать с каждым. Таким образом, возникает ситуация коллективного взаимодействия всех членов группы.

Практически работа в динамических парах осуществляется следующим образом. Студенческая учебная группа делится на 4-5 подгрупп по четыре человека. В помощь преподавателю назначаются два ассистента. В динамической паре три раза меняются партнеры, т. е. каждый студент работает с каждым. Таким образом, динамическая пара повышает уровень адаптации студентов друг к другу в условиях постоянной смены партнеров.

Вариационная пара является одним из видов коллективного обучения. В данной паре происходит интеграция усилий, затраченных каждым учащимся на подготовку различных материалов, то есть обрабатываются разнообразные материалы, подготовленные членами группы самостоятельно. Работа ведется в четыре такта. Новый такт начинается после взаимообучения и взаимопроверки. Работа в вариационной паре весьма демократична, так как студенты, становясь достаточно компетентными в своей части задания, могут обучать и кон-

тролировать друг друга независимо от уровня общей подготовленности. В итоге все студенты принимают активное участие в работе, в ходе которой мобилизуются предшествующие знания и опыт, формируются мышление и коммуникативные качества, развиваются память, быстрота реакции и устная речь.



1.2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельная работа студентов (СРС) – это один из видов активного обучения, который наряду с усвоением новых знаний и развитием мыслительной деятельности помогает студентам овладеть методами организации учебной деятельности. В зависимости от формы организации различают два вида самостоятельной работы: организуемую преподавателем и внеаудиторную. Организуемая преподавателем самостоятельная работа предусматривает выдачу студентам индивидуальных заданий по данной учебной дисциплине и самостоятельное выполнение их студентами. Внеаудиторную самостоятельную работу студент организует сам. Формы организуемой самостоятельной работы определяются преподавателем с учетом содержания учебной дисциплины, характера изучаемой темы, формы занятия, методического обеспечения и т. д.

Рекомендуется использовать следующие формы организуемой самостоятельной работы:

- контрольные работы на занятиях;
- работа с научной литературой;
- проектные задания;
- семестровые задания.

Самостоятельная работа студента предусматривает:

- углубленное изучение лекционного и дополнительного теоретического материала;

- подготовку к семинарским занятиям;
- подготовку к контрольным работам;
- подготовку докладов и презентаций;
- участие в научных конференциях;
- участие в НИРС.

По темам данного раздела предусматривается два блока самостоятельной работы: обязательная и инициативная самостоятельная работа.

1.2.1. ОБЯЗАТЕЛЬНАЯ САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

Обязательная самостоятельная работа студентов предполагает обязательное выполнение нескольких видов работ:

- подготовка и написание контрольной работы;
- итоговое тестирование по теме.

1.2.2. ИНИЦИАТИВНАЯ САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

Инициативная самостоятельная работа студентов не является обязательной для выполнения. Студент сам выбирает те виды работ, к которым у него есть интерес и которые он сможет выполнить:

1. Выступление с докладами.
2. Написание статьи или тезисов доклада к научной конференции.
3. Обзор литературы по выбранной теме.
4. Участие в технической и информационной подготовке учебно-методических материалов, презентаций.
5. Подготовка аннотированного списка учебной литературы по определенной теме.
6. Разработка кейс-задания.
7. Написание эссе по теме.
8. Активное участие в практических занятиях.
9. Участие в предметных олимпиадах по дисциплине.
10. Подготовка портфолио по теме.
11. Участие в студенческой «Неделе науки».

Данный список не является постоянным и стандартным. И преподаватель, и студент имеют право вносить необходимые изменения в его содержание.



Подготовка доклада и выступление

Данный вид самостоятельной работы предполагает выбор студентом темы, подготовку материалов доклада (содержание, иллюстративный материал, презентация) и выступление на семинарском занятии в установленный срок. Итоговая оценка выставляется на основании смыслового содержания доклада, качества выступления, ответов на поставленные вопросы по теме доклада и качества представленной презентации. Максимальное количество баллов за одно выступление с докладом – 5 баллов. Студент за семестр должен сделать не менее двух докладов.

Темы докладов

1. Формирование и развитие концепции управления персоналом.
2. Кадры, персонал и человеческие ресурсы.
3. Организация системы управления персоналом и человеческими ресурсами.
4. Технологии отбора персонала.
5. Профессиональная адаптация.
6. Документы организации по управлению персоналом.
7. Трудовая карьера и ее формирование.
8. Адаптация персонала в кризисных ситуациях.
9. Формирование стабильного персонала.
10. Методы стимулирования и мотивации персонала.
11. Переподготовка и повышение квалификации персонала.
12. Кадровая политика предприятия.
13. Формирование резерва кадров на выдвижение.

14. Вхождение в должность руководителей и специалистов.
15. Основы кадрового планирования.
16. Кадровая стратегия организации.
17. Формирование и виды маркетинга персонала.
18. Новые технологии в оценке претендентов при найме.
19. Профессиональные роли менеджера по персоналу.
20. Этика деловых отношений в работе менеджера по персоналу.
21. Методы реформирования организации.
22. Организационно-кадровый аудит.
23. Кадровое консультирование.
24. Центр оценки как технология кадровой работы.
25. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации.
26. Кадровая психодиагностика.
27. Конфликтологические основы кадрового менеджмента.
28. Стратегическое управление персоналом организации.
29. Оценка эффективности системы управления персоналом.
30. Комплексная оценка управленческого труда.
31. Ключевые характеристики современной российской модели управления персоналом.
32. Социально-психологический уровень управления персоналом.
33. Оперативно-кадровый уровень управления персоналом.
34. Характеристики современного российского менеджера.
35. Принципы самооценки деятельности организации.
36. Содержание методов самооценки деятельности организации.
37. Улучшение деятельности организации по результатам самооценки.
38. Минимизация ошибок при найме.
39. Управление развитием персонала.
40. Подготовка и реализация управленческих решений.
41. Управленческие технологии – система обеспечения эффективности организации.
42. Управленческий аудит.

43. Характеристики объективности и профессионализма аудита.
44. Преодоление сопротивления управленческому аудиту.
45. Инструменты исследования человеческих ресурсов.
46. Проблемы трудовой мотивации, связанные с оплатой труда, несопадением индивидуальных и групповых потребностей, интересов, ценностей.
47. Управление организационными конфликтами.
48. Социально-психологические правила предупреждения и улаживания конфликтов.
49. Требования к качествам руководителя в конфликтных условиях.
50. Примирительные процедуры при разрешении трудовых споров в организации.
51. Анализ понятий «трудовые ресурсы» и «трудовой потенциал работника».
52. Регулирование социально-трудовых отношений персонала организации.

***Написание статьи (тезисов докладов)
к научной конференции***

Научная конференция студентов – это собрание студентов с участием ведущих преподавателей, видных ученых и специалистов для обсуждения различных теоретических, методических и практических проблем. Участники конференций должны уметь не только рассматривать поставленные научные проблемы, но и предлагать их теоретические и практические решения.

Данный вид работы предполагает индивидуальную или командную творческую деятельность автора научной работы по тематике курса. Написание статьи или тезисов докладов и выступление на конференции оценивается в 15 баллов. Научный характер выполненной работе придают: научная логика плана изложения; научная аргументация; достижение выводов и предложений на основе классических или новейших научных методов и рекомендаций; объективность критериев оценки представленных методов, решений и предложений.

Работа, подготовленная студентом (студентами в соавторстве), выполняется с согласия и под руководством научного руководителя (преподавателя). *На научную статью и тезисы докладов должна быть получена рецензия ученого или специалиста, оформлено экспертное заключение вуза.*

***Примерные темы для написания научных статей
по проблемам кадрового менеджмента***

1. Формирование и развитие концепции управления персоналом.
2. Организация системы управления персоналом и человеческими ресурсами.
3. Методы стимулирования и мотивации персонала.
4. Метод делового портрета для характеристики персонала.
5. Кадровая стратегия организации.
6. Управление компетенциями как средство реализации кадровой стратегии организации.
7. Факторы формирования технологий маркетинга персонала.
8. Новые технологии в оценке претендентов при найме.
9. Управление персоналом интернациональных организаций.
10. Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента.
11. Профессиональные роли менеджера по персоналу.
12. Этика деловых отношений в работе менеджера по персоналу.
13. Кадровое консультирование.
14. Центр оценки как технология кадровой работы.
15. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации.
16. Требования к кадровому обеспечению учебных программ и особенности обучаемых.
17. Командообразование как технология формирования управленческого потенциала организации.
18. Конфликтологические основы кадрового менеджмента.
19. Стратегическое управление персоналом организации.

20. Оценка эффективности системы управления персоналом.
21. Сущность и показатели эффективности деятельности службы управления персоналом.
22. Комплексная оценка управленческого труда.
23. Личность и деятельность руководителя в отечественной и зарубежной литературе.
24. Функционально-личностные роли руководителя в условиях многоуровневого подхода к управлению персоналом.
25. Ключевые характеристики современной российской модели управления персоналом.
26. Состояние работы с персоналом на современном российском предприятии.
27. Содержание деятельности кадровых служб российских предприятий.
28. Социально-психологический уровень управления персоналом.
29. Оперативно-кадровый уровень управления персоналом.
30. Характеристики современного российского менеджера.
31. Ценностные ориентации менеджеров и самооценка.
32. Степень профессионализма российского менеджера.
33. Принципы самооценки деятельности организации.
34. Содержание методов самооценки деятельности организации.
35. Улучшение деятельности организации по результатам самооценки.
36. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации.
37. Подготовка и реализация управленческих решений.
38. Управленческие технологии – система обеспечения эффективности организации.
39. Характеристики объективности и профессионализма аудита.
40. Преодоление сопротивления управленческому аудиту.
41. Инструменты исследования человеческих ресурсов.
42. Культурологические особенности принятия кадровых решений.
43. Социально-психологический климат, статусные и ролевые различия в группе, вызывающие обострение конфликтного поведения.

44. Проблемы трудовой мотивации, связанные с оплатой труда, несовпадением индивидуальных и групповых потребностей, интересов, ценностей.

45. Структурные нестыковки, обрывы в коммуникативных связях, недовольство работников решениями администрации.

46. Факторы социальной напряженности и конфликтных противоречий в организациях на современном этапе социально-экономического развития России.

47. Профессиональные стрессы как причина возникновения конфликтных ситуаций.

48. Картографический метод выявления причин, структуры конфликта.

49. Система распорядительных методов профилактики конфликтов и стрессов в организации.

50. Соблюдение принципа социальной справедливости в материальном и моральном поощрении работников, применении административных санкций и дисциплинарных взысканий.

51. ПримириТЕЛЬные процедуры при разрешении трудовых споров в организации.

52. Цели и содержание социального партнерства, его значение в осуществлении мер по профилактике и улаживанию конфликтов.

53. Нарушение служебной этики, отступление от норм трудового законодательства.

54. Социальная ответственность власти и личности.

55. Социальные конфликты и практика их разрешения.

56. Конфликты в управлении персоналом на примере организации.

57. Диагностика конфликтов, способы анализа и оценки ситуации, применяемые в организации.

58. Система распорядительных методов профилактики конфликтов и стрессов в организации.

59. Социально-психологические правила предупреждения и улаживания конфликтов.

1.2.3. УРОВНЕВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Первый уровень самостоятельных работ студентов (внеаудиторная самостоятельная работа).

1. *Письменные ответы* студента на контрольные или дискуссионные вопросы по изучаемой теме соответствующего раздела.

2. Формирование собственной *формулировки определений* научных терминов и понятий.

Второй уровень самостоятельных работ студентов (внеаудиторная самостоятельная работа): составление *мини-гlossария* в количестве 10-15 терминов по изучаемой теме (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Схема мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Конфликт	Нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.	Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 41.
2. Кадровая политика		

Третий уровень самостоятельных работ студентов (внеаудиторная самостоятельная работа).

1. Составление вариативных *заданий в тестовой форме* по изучаемой теме.

2. *Конспектирование* профессиональной специальной литературы. Рекомендуемый объем конспекта – не менее трех страниц.

Примерный план конспекта

1. Автор, название статьи, источник информации.

2. Актуальность исследования.

3. Цель и задачи исследования.
4. Объект и предмет исследования.
5. Методы исследования.
6. Краткое изложение результатов исследования.
7. Выводы.
8. Практическая значимость исследования.
9. Социальная и экономическая эффективность разработанных автором рекомендаций.
10. Литература.

В качестве источников предлагается использовать статьи в специальных изданиях.

Сборники

Сборники научных трудов (всероссийских и международных), издаваемых учебными заведениями и научными учреждениями.

Журналы

1. Бюллетень Министерства труда и социального развития.
2. Безопасность труда в промышленности.
3. Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти.
4. Бюллетень трудового и социального законодательства РФ.
5. Вопросы государственного и муниципального управления.
6. Вестник ГУУ.
7. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент».
8. Вопросы трудового права.
9. Вопросы экономики.
10. Инновации.
11. Кадровик.
12. Кадры предприятия.
13. Карьера.
14. Маркетинг. Менеджмент.

15. Методы менеджмента качества.
16. Мотивация и оплата труда.
17. Муниципальная служба. Правовые вопросы.
18. Менеджмент в России и за рубежом.
19. Нормативные акты для кадровика.
20. Мониторинг доходов и уровень жизни населения.
21. Охрана труда и социальное страхование.
22. Проблемы теории и практики управления.
23. Психология для руководителя.
24. Персонал.
25. Российский экономический журнал.
26. Социологические исследования.
27. Служба кадров.
28. Социальная защита.
29. Социальное обеспечение.
30. Социальное партнерство.
31. Справочник кадровика.
32. Справочник по управлению персоналом.
33. Трудовое право.
34. Труд за рубежом.
35. Управление развитием персонала.
36. Управление человеческим потенциалом.
37. Уровень жизни населения.
38. Человек и труд.
39. Экономика и управление.

Зарубежные журналы

1. Career Development International.
2. Corporate Communications: An International Journal.
3. Cross Cultural Management: An International Journal.
4. Development and Learning in Organizations.
5. Employee Relations.
6. European Journal of Innovation Management.

7. Human Resource Management International Digest.
8. International Journal of Career Management.
9. International Journal of Productivity and Performance Management.
10. International Journal of Public Sector Management.
11. International Journal of Sociology and Social Policy.
15. Journal of Knowledge Management.
16. Journal of Management Development.
17. Journal of Organizational Change Management.
18. Leadership & Organization Development Journal.
19. Management Decision.
20. Management Development Review.

Газеты

1. Известия.
2. Российская газета.
3. Социальная политика.
4. Труд.
5. Экономика и жизнь.

3. Подготовка доклада с презентацией по заданной теме. Рекомендуемый объем слайдов презентации – не более 10.

Четвертый уровень самостоятельных работ студентов (внеаудиторная самостоятельная работа).

1. Составление эссе по изучаемой теме. Пример одного из вариантов эссе на тему «Конфликт в организации – что это?» представлен в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Пример эссе

Тема: «Конфликт в организации – что это?»

Что же такое конфликт? Я придерживаюсь точки зрения тех ученых и исследователей в области конфликтологии и психологии, которые считают, что конфликт – это столкновение интересов, мнений или позиций людей. Это столкновение может быть как позитивным, так и негативным и приводит как к конструктивным, так и к деструктивным действиям и последствиям.

Тема: «Конфликт в организации – что это?»

Наибольший интерес представляют для меня внутриличностные конфликты, поскольку именно они, в большинстве случаев, служат основой для возникновения межличностных, межличностно-групповых и межгрупповых конфликтов, а также потому, что они позволяют человеку лучше узнать и понять себя и являются трамплином к его дальнейшему развитию и самосовершенствованию. Но это только при условии, что у человека оптимальная (не завышенная и не заниженная) самооценка и достаточный уровень самокритичности.

Под конструктивным внутриличностным конфликтом я понимаю всестороннее рассмотрение ситуации или проблемы человеком, рассмотрение всех вариантов, какими бы неприемлемыми они не казались на первый взгляд, и внутреннее обсуждение их с самим собой. В результате принимается решение, наиболее удачное и правильное для человека в тот или иной момент или период времени. Деструктивный внутриличностный конфликт возникает в том случае, когда человек недостаточно мотивирован и обладает низким уровнем самомотивации.

В этом случае он не знает, чего хочет, к чему стремится, совершая определенные действия, выполняя ту или иную работу лишь по необходимости и как бы «на автомате», живя по заранее известному сценарию и не желая что-либо менять. Таким образом, мы имеем ситуацию, когда человек недоволен собой, своей жизнью, своим окружением, своей работой; он не знает, чего хочет от себя и от жизни, но не может признаться себе в этом. Время от времени человек недоволен чем-то, но, не предпринимая никаких действий, он предпочитает говорить, что дома его не понимают, что у него плохая работа, нет времени и возможностей для занятия чем-либо. Зачастую такие люди обладают внешним локусом контроля, они сильно подвержены мнению окружающих, а их настроение может испортиться от одного лишь неприятливого взгляда прохожего.

Таким образом, немотивированный или недостаточно мотивированный человек является потенциальным источником возникновения конфликта в организации, поскольку уже обладает определенным стрессовым и конфликтным потенциалом, но пока лишь на внутреннем уровне. Задача руководства – предотвратить возникновение деструктивного конфликта, максимально заинтересовать сотрудника и простимулировать его работу таким образом, чтобы тот работал с максимальной отдачей на достижение организацией своих целей.

Автор: Зотова М.А. (V-ИЭФ-9, 17 декабря 2010 г.)

2. Составление обзора по определенной теме. Результаты должны быть представлены в виде таблиц и схем. Рекомендуемый объем – не более 8 страниц.

Пятый уровень самостоятельных работ студентов (внеаудиторная самостоятельная работа).

1. Составление портфолио.

Структура и содержание портфолио

Современной технологией подготовки к профессиональной деятельности, которая предоставляет возможность студенту эффективно планировать и оценивать процесс и результаты своей индивидуальной образовательной траектории, является технология портфолио. Портфолио – это педагогическая технология работы с результатами познавательной и научной деятельности студентов, которая может использоваться для анализа и оценки образовательных результатов, развития саморефлексии. Портфолио выполняет функции систематизации учебной и научной информации, подготовки учебно-методических материалов, освоения инноваций, подготовки научных или методических материалов к печати.

Педагоги выделяют следующие стратегические задачи применения данной педагогической технологии:

- максимально раскрыть профессиональный, научно-исследовательский и творческий потенциал студента;
- привить студенту навыки анализа, самоорганизации, самоконтроля, самооценки;
- сформировать у студента коммуникативные навыки;
- сформировать у студента навыки самопрезентации.

Выделяют следующие виды портфолио студента:

- 1) портфолио документации – портфель документов образовательных и внеучебных индивидуальных достижений студента;
- 2) портфолио процесса – комплекс различных учебных, творческих, проектных, исследовательских работ студента, а также описание основных форм и направлений его учебной и творческой активности: участие в научных конференциях, конкурсах и др.;
- 3) портфолио-презентация – лучшие работы студентов, выбранные как самими студентами, так и преподавателями.

Примерную структуру и содержание портфолио можно представить следующим образом:

- личная информация;
- учебные достижения;
- учебные материалы;
- результаты научной деятельности;
- личные достижения;
- внеучебная деятельность;
- опыт работы;
- специальные навыки, интересы;
- эссе студента;
- отзывы, рекомендации.

Содержание портфолио планируется студентом и преподавателем. Портфолио формируется в течение семестра, года и более, что позволяет студенту продемонстрировать свой прогресс по сравнению с предыдущими результатами.

2. Проведение мини-исследования по заданной теме. Рекомендуемый объем отчета – не более 10 страниц.

1.2.4. ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РАБОТА ПРЕПОДАВАТЕЛЯ СО СТУДЕНТАМИ НА ЗАНЯТИИ

Основной задачей преподавателя в индивидуальной работе со студентом является обучение приемам самостоятельной работы, решения проблемных задач, навыкам самоконтроля и самодиагностики, а также навыкам творческой деятельности. Время индивидуальной работы преподавателя с учащимися совпадает со временем самостоятельной работы студентов в парах на занятии. Возможны следующие варианты индивидуальной работы преподавателя со студентами. На начальном этапе вхождения студентов в самостоятельную работу индивидуальная работа преподавателя может быть организована следующим образом. Определенную часть времени преподаватель отводит на обход всех учащихся, работающих в парах. В процессе обхода организуются сотрудничество преподавателя с каждым студентом и мо-

тивация учащихся на продолжение активной самостоятельной работы. Оценки при этом не выставляются.

Преподаватель осуществляет «включенный контроль», в ходе которого определяется степень самостоятельности. Такой контроль предполагает работу преподавателя со студентом по материалам, предназначенным для самостоятельной работы, выполнение заданий, а также приобретение умения осуществлять самоконтроль, взаимоконтроль, взаимопомощь. Данные факторы являются основой оценки за самостоятельную работу и основой для формирования показателя качества учебной деятельности учащегося. На следующем этапе, когда студенты уже будут способны сразу включаться в самостоятельную работу, преподаватель непосредственно после обучения всех переходит к индивидуальной работе в режиме «отключенный контроль», который предполагает работу преподавателя со студентом по специальным дифференцированным материалам для индивидуальной работы.

Для осуществления индивидуальной работы необходимо заранее приготовить дифференцируемые материалы, которые затем предлагаются учащемуся. Индивидуальная работа на практике может выглядеть следующим образом. Преподаватель по определенному графику индивидуальной работы вызывает студента к своему столу. На начальном этапе во время индивидуальной работы преподаватель проверяет материалы для самостоятельной работы. Во время индивидуальной работы необходимо не только проверять то, что студент запомнил, и его вариант решения задачи, но и, в первую очередь, учить его деятельности, находить причину возникновения ошибок.

Таким образом, на этом этапе работы преподавателя главным становится активное изучение и диагностика индивидуальных особенностей мышления каждого студента независимо от его уровня обученности. Время индивидуальной работы преподавателя со студентами – это время для изучения и диагностики индивидуально-личностных качеств студентов. Этап отключенной индивидуальной работы с отдельным студентом является одним из важнейших в учебном процессе. Поэтому преподаватель должен справедливо распреде-

лить время индивидуальной работы между всеми учащимися независимо от уровня обученности конкретного студента. Необходимо провести ориентировочный расчет общего индивидуального времени преподавателя за семестр и распределить его между студентами группы, составить специальный график учета времени индивидуальной работы (табл. 1.3). Можно использовать данный график не только для учета времени индивидуальной работы, но и для дифференцируемого учета видов индивидуальной работы. Индивидуальную работу с каждым студентом необходимо осуществлять по специально разработанным индивидуальным заданиям. На первом этапе индивидуальной работы проводим индивидуальный тестовый контроль, который позволяет диагностировать во времени уровень обученности учащихся, развития мышления и речи.

Таблица 1.3

График учета индивидуальной работы

№	Ф.И.О. студента Факультет – ИТ Группа – 1	Время за семестр, мин											
		Репродуктивная деятельность	Творческая деятельность	Психодиагностика									
1	Андреев												
2	...												

Составляем дифференцируемые поливариантные тесты – промежуточные и итоговые, которые соответствуют разным уровням достижений в студенческой группе. Информация о динамике количественных показателей от теста к тесту наглядно иллюстрирует продвижение каждого студента от уровня к уровню обучения. Модель учебного процесса может быть представлена преподавателем в виде сетевого плана. Он демонстрирует каждому студенту объем всей учебной работы, которую тот должен выполнить за один семестр. На первом этапе из тематического плана можно выделить в отдельный

календарный план объем учебного материала, которому будем обучать всех студентов в режиме «преподаватель + все студенты». В этом плане не только предусматриваем закрепление нового материала, но и осуществляем показ приемов самостоятельной работы, технологии работы в парах различного вида, приемов самоконтроля и взаимоконтроля, решения творческих задач.

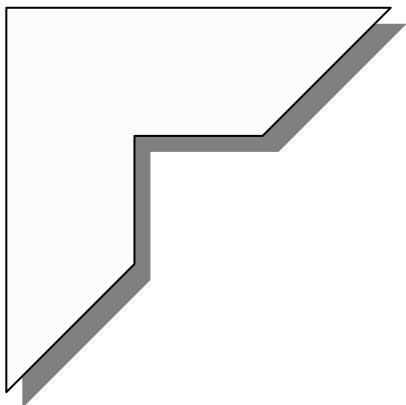
При разработке календарного плана важно учитывать специфику предмета и индивидуально-личностные особенности студентов, при этом увеличивать время для самостоятельной работы учащихся на занятии, совмещаемой с индивидуальной работой преподавателя со студентами. Для этого целесообразно использовать метод укрупнения информационных блоков. В сетевом плане необходимо предусмотреть задание для парной работы. В выделенной графе планируем задания, материалы и тесты для индивидуальной работы со студентами на занятии. После того, как преподаватель спланировал свою работу на семестр, ему необходимо спланировать предстоящую самостоятельную работу студентов на занятии и домашнюю работу. Для расчета общей длительности самостоятельной работы учащихся на занятии и дома необходимо построить ориентировочную конкретную модель занятия. После того, как преподаватель осуществил общее определение деятельности студентов, ему необходимо конкретизировать материал для каждого блока заданий.

Источники для углубленного изучения темы

1. Современные образовательные технологии: Учеб. пособие / Под ред. Н.В. Бордовской. – М.: КНОРУС, 2010. – 432 с.
2. Педагогика высшей школы: Учеб. пособие / Ю.В. Сорокопуд. – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 541 с.
3. Технологии профессионального образования: Учеб. пособие / Н.А. Морева. – М.: Академия, 2005. – 432 с.
4. Управление образовательными системами: Учеб. пособие / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова. – М.: Академия, 2007. – 384 с.

Учебно-методические издания
профессорско-преподавательского состава кафедры
«Экономика и управление организацией» СамГТУ

1. *Калмыкова О.Ю., Горбачева А.В., Гагаринская Г.П.* Психолого-педагогические аспекты качества учебного процесса в вузе: Учеб. пособие. – Самара: СамГТУ, 2003. – 154 с.
2. *Горбачева А.В., Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Формирование потенциала индивидуально-личностных качеств менеджера: Учеб. пособие. – Самара: ПИБ, СамГТУ, 2004. – 264 с.
3. *Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Гагаринская Г.П.* Компетентностный подход: пути реализации: Монография. – Самара: ПИБ, СамГУ, СамГТУ, 2008. – 258 с.
4. *Соловова Н.В., Гарькин В.П., Гагаринская Г.П.* Инновационный менеджмент социально-педагогического процесса: Учеб. пособие. – Самара: ПИБ, СамГУ, СамГТУ, 2010. – 242 с.



Есть две вещи, которые всегда лежат в основе любого успеха. Первая – правильно понять смысл и цель деятельности. Вторая – выбрать действия, которые приведут к этой конечной деятельности.

Аристотель

Глава 2. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ



Ключевые термины

Управление человеческими ресурсами
Кадровый менеджмент
Стратегия
Кадровая политика
Трудовой потенциал
Человеческий капитал
Квалификация работника
Качество труда
Трудовые ресурсы
Система мотивации
Стратегическое управление



Цель изучения темы – знакомство с классическими и современными подходами к управлению человеческими ресурсами организации.

Задачи – научиться применять на практике принципы разработки и реализации оптимальных кадровых решений.

Проблемы для изучения

Проанализируйте предложенные вам проблемы данной темы. Выделите проблему, наиболее актуальную для вас.

1. Современные проблемы теории и практики управления человеческими ресурсами.
2. Управленческие требования к эффективности профессиональной деятельности менеджера.
3. Основные понятия и функции управления персоналом.
4. Теории человеческих ресурсов.

Ключевые понятия

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь кратким терминологическим словарем. Обсудите результаты внутри вариационной группы.

- Кадровый менеджмент
- Управление персоналом
- Управление человеческими ресурсами
- Теория «научного управления»
- Конкурентоспособность персонала
- Развитие персонала
- «Устаревание персонала»
- Организационный конфликт
- Стимулирование
- Мотиваторы
- Кадровая политика
- Качество рабочей силы
- Эффективность управления персоналом

Порядок работы

1. Ознакомление с целью, задачами и проблемами для обсуждения на занятии.
2. Повторение основных теоретических положений темы.
3. Ответы студентов на контрольные вопросы.
4. Ответы преподавателя на возможные вопросы студентов.
5. Изучение предлагаемых конкретных ситуаций, заданий.
6. Обсуждение ситуации вариационной группой.
7. Разработка рекомендаций по разрешению проблемной ситуации, выполнению задания.
8. Представление рекомендаций каждой паре, обсуждение, ответы на вопросы студентов и преподавателя.
9. Работа в парах с заданиями практической части.



2.1. ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Повторите теоретические положения темы и создайте возможные схемы и таблицы, иллюстрирующие данный материал.

2.1.1. КЛЮЧЕВЫЕ ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Управление персоналом – жизненно обусловленная стратегическая функция, сформировавшаяся под воздействием множества факторов в самостоятельную научную дисциплину. Эволюция кадрового менеджмента тесно связана с общими закономерностями развития общества, экономики, производства, техники и технологий¹. В научной литературе представлены различные точки зрения на развитие кадрового менеджмента. А.Я. Кибанов отмечает, что корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества².

Промышленная революция XIX века изменяет характер экономических организаций. Меняется характер труда – квалифицированный труд ремесленника вытесняется механическим трудом, работник становится «механическим придатком машины». Эти изменения привели к усилению интенсивности труда, отчуждению работников и собственников, обострению социальных конфликтов. Рост масштабов экономических организаций и усиление недовольства условиями труда большинства работников постепенно заставляли руководителей нанимать специалистов, занимающихся исключительно отношениями с рабочими.

Технократическое управление трудом базируется на принципах разделения труда и специализации работников. Происходит выделение управленческого труда. По мнению ряда исследователей, теория

¹ Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002.

² Травин В.В., Дятлов В.А. Основы управления персоналом. – М.: Дело, 1997. – С. 16.

«научного управления» совершила «тихую революцию» в управлении организацией в целом и человеческими ресурсами в частности³. Данная теория утверждает, что существуют оптимальные и универсальные для всех предприятий методы управления и организации труда, которые позволяют повысить эффективность производства и производительность. Теоретической базой данной системы явилась школа «научного управления», основоположником которой считается Фредерик Уинстон Тейлор. Согласно Тейлору, труд – это прежде всего индивидуальная деятельность, а работники – средство достижения организационных целей, подобно машинам и оборудованию⁴. Основными достижениями в сфере управления персоналом являются следующие моменты:

– на смену полному произволу в отношениях с работниками и оплатой их труда было введено нормирование труда, определяемое на основе хронометража;

– повышение производительности осуществлялось за счет разделения производственного процесса на простейшие операции, рационализации деятельности работника путем исключения непроизводительных движений, обучения на рабочем месте и введения стимулирования работников в форме прямой сдельной оплаты труда;

– была введена жесткая иерархическая структура организации, каждый работник должен был четко следовать своим инструктивным карточкам, не выходя за пределы, обозначенные в них, и не проявляя никакой инициативы.

Представители школы «научного управления», включая Ф. Тейлора, могли на словах призывать даже к более гуманному отношению к рабочей силе, но это противоречило реализации основополагающих принципов управления в условиях погони за прибылью. В те же 20-30-е годы американский ученый Э. Мейо выдвигает кон-

³ Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала: Учеб. пособие. – Ростов-нД: Феникс; М.: Зевс, 2001.

⁴ Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1997.

цепцию «человеческих отношений»⁵. Этой концепцией он утверждает, что производительность труда зависит не только и не столько от методов организации производства, сколько от того, как управляющие относятся к исполнителям, то есть от человеческого, а не механического фактора.

После Второй мировой войны в развитых странах технократический менеджмент уступил свои позиции, и на смену системе управления кадрами пришла новая система управления персоналом. Внедрение новой техники и технологии, усложнение процесса труда обусловили необходимость разработки механизма мотивации производительного и творческого труда, систем повышения квалификации и профессионального обучения, программ вовлечения работников в управление, а также развития социального партнерства. В данной системе работник уже рассматривался субъект трудовых отношений.

В 50-60-е годы повышается роль научно-технических факторов. В условиях интенсификации НТР проявилось несоответствие технократического руководства рабочей силой потребностям производства. Оно выразилось в усилении отчужденности работников от результатов труда, заметном падении удовлетворенности трудом, высокой текучести кадров. Требовались глобальные изменения в управлении трудом. В первую очередь это касалось отношения к работнику, системы вознаграждения, а также участия работников в управлении предприятием. В 60-е годы Мак Грегор, не отвергая, подвергает критике основные положения теории «научного управления». Он, в частности, утверждает, что детальные процедуры и правила и всепроникающее разделение труда, концентрация принятия решений в одних руках (на верхних этажах) организации убивают творчество, ограничивают самостоятельность работников и тормозят их развитие, а также создают противостояние между рабочими и их руководителями, что отрицательно сказывается на производительности.

Примерно в 70-е годы управление персоналом, как и вся система управления организациями, претерпевает глубокие качественные из-

⁵ Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – М., 1997.

менения. Логика развития производства в этих условиях поставила на повестку дня вопрос о глубокой перестройке управления трудом на инновационных принципах. Инновационное управление трудом направлено на обеспечение высокой производительности и качества работы, повышение творческой и организаторской активности персонала, на гибкое и адаптивное использование «человеческого ресурса». В целом становление инновационного управления трудом было обусловлено рядом факторов:

- интенсификацией НТР, внедрением новой техники и технологии (проявляется в ликвидации рабочих мест и появлении новых, пересмотре старых трудовых функций);

- изменениями в личностном факторе – перемещение в сферу услуг;

- изменением экономических и социально-политических условий (в частности, развитие рыночных отношений повлекло перераспределение функций и полномочий управления персоналом и в конечном счете изменило место и роль кадровой политики в организации).

В 70-е годы в американском управлении трудом окончательно утвердились понятия «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» взамен «персонала» и «управления персоналом». Отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» или «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Основной теоретической посылкой концепции «человеческих ресурсов» является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Большинство фирм отказались также от традиционных наименований кадровых подразделений в пользу «отделов (служб) человеческих ресурсов», ввели новую терминологию в служебные документы. Крупным новшеством

в кадровой работе является «планирование человеческих ресурсов». Оно включает прогноз перспективных потребностей, разработку схем замещения по группе управляющих высшего звена, выявление недостающих «человеческих ресурсов», а также планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение.

Концепция «человеческих ресурсов» требует, чтобы подход к каждому человеку в производстве и управлении определялся экономическими критериями: полные затраты, «вложенные в человека» за счет капитала фирмы, должны неизменно окупаться и в долгосрочном аспекте приносить прибыль. Важным отправным моментом теории «человеческих ресурсов» является посылка различий в «ценности» человеческих ресурсов. Различия в ценности определяются характером должности и индивидуальными различиями работников, занимающих одинаковую должность. Постепенно изменения происходят не только на производственном, но и на всех уровнях управления. Во многих корпорациях происходит радикальная перестройка работы управляющих в нижнем звене, особенно в случае организации «самоуправляемых рабочих групп». Обучение персонала рассматривается в рамках подхода «управление человеческими ресурсами» как средства повышения индивидуальной трудовой отдачи⁶.

Подход к рабочей силе как к ресурсу означает также осознание ограниченности источников отдельных категорий квалифицированных специалистов, управляющих, рабочих по сравнению с потребностями производства, что приводит к конкуренции за обладание наиболее важными и дефицитными ее категориями. Рыночная система хозяйствования усиливает разрыв между быстро изменяющимися потребностями производства и общим уровнем и характером профессиональной подготовки работников. НТР требует увеличения затрат фирм на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и переподготовку⁷.

⁶ «Обучающаяся» организация – будущее лучших компаний // Управление персоналом, 2000, № 9.

⁷ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – С. 48.

В практическом плане подобный подход связан с такими новыми моментами в кадровой работе, как составление прогнозов потребности по отдельным категориям персонала; специальный учет квалификации и профессиональных навыков с формированием банка данных; переход к активным методам вербовки и отбора персонала вне фирмы; значительное расширение масштабов применения внутрифирменного обучения персонала; использование ежегодной формализованной оценки результатов труда для обстоятельного выявления в интересах фирмы имеющегося потенциала каждого работника.

В конце XX века с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте сформировалась система управления человеческими ресурсами, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации. Практически во всех успешно функционирующих организациях и на предприятиях, независимо от их форм собственности и сферы деятельности, факторы, связанные с повышением квалификационного и образовательного уровней, потенциальная способность и стремление широкого круга работников принимать самостоятельные решения интегрируются в мероприятия по использованию коллективных форм организации труда, гибких режимов работы. Стремление к самореализации в творчестве учитывается в процессе технологических и организационных инноваций. Делегирование полномочий исполнителям предполагает активизацию их предпринимательских качеств, самостоятельности и инициативности. Возможности использования социокультурного ресурса находят отражение в целенаправленном формировании корпоративной культуры.

Наиболее важными отличительными чертами инновационных систем управления персоналом на данном этапе развития общества при их внешней несхожести, вызванной учетом социокультурных традиций, являются следующие. Предприятие (организация) рассматривается как совокупность различных ресурсов: людских, финансовых, информационных, технических. Основными являются ресурсы человеческие, поскольку именно они определяют специфическую модель

предприятия, поскольку именно в знаниях и навыках работников воплощается его конкурентоспособность.

Следовательно, управление персоналом становится стратегической задачей, обеспечивающей достижение стоящих перед предприятием (организацией) целей, задач, приоритетов. В связи с повышением значимости управления персоналом в системе управления предприятием происходит подключение к ее решению высшего менеджмента, как правило, в ранге первого вице-президента компании (первого заместителя директора).

Новые стратегии управления человеческими ресурсами ориентированы на быстрые технологические изменения; инновационность, творчество, риск превращаются в необходимые компоненты практики управления. Происходит переход от узкой специализации работника к интегрированным трудовым функциям, командным формам организации труда. На смену жестким иерархическим структурам приходит сетевая организация. Структуры предприятия упрощаются, горизонтальное управление превалирует над вертикальным.

Производится замена краткосрочного внешнего (преимущественно материального) стимулирования долгосрочным внутренним, базирующимся на удовлетворении максимально широкого спектра потребностей работника. Стимулирование предельно гибкое, индивидуализированное, ориентирующее работника как на высококвалифицированный труд непосредственно на рабочем месте, так и на конечные результаты деятельности подразделения и предприятия в целом.

Стиль управления, квалификационно-поведенческий профиль менеджеров меняется от бюрократического к предпринимательскому. В основе организации труда лежит многоуровневая система самоуправления работников, их активного участия в управлении производством. Возрастает роль и значение кадровых служб, происходит их интеграция в единые структуры (департаменты) управления персоналом, расширяются выполняемые ими функции, в их структуре приоритетное значение приобретают консультативная функция, функция работы с прогнозной информацией, функция стимулирования и развития персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве явились теории человеческого и социального капитала⁸. Эти теории обосновывают особое место работника среди различных видов капиталов, используемых на производстве (это и финансовый капитал – деньги; и физический капитал – оборудование, сырье, производство в целом; и личностный капитал – человеческий и социальный).

Человеческий капитал – это знания, навыки и профессиональные способности работника. Понятие «социальный капитал» отражает характер отношений между работниками, способы и культуру их общения, развитость межличностных коммуникаций.

Рассмотренные выше подходы не отрицают иных точек зрения на эволюцию кадрового менеджмента. В частности, Л.И. Евенко предлагает оригинальный подход к исследованию роли кадров в производстве на основе рассмотренных концепций⁹. Проблема управления персоналом анализируется с точки зрения постулатов «человек как ресурс» и «человек как субъект» в рамках трех основных подходов к управлению – экономического, органического и гуманистического.

Экономический подход дал начало концепции «использование трудовых ресурсов». В рамках данного подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: упорядоченно, эффективно, надежно и предсказуемо. Среди основных принципов этой концепции можно выделить следующие:

⁸ Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007.

⁹ Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала. – Н. Новгород, 1996.

- обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному, сверху вниз по всей организации используется как канал для коммуникаций и принятия решений;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы не создавало проблем для коммуникаций и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации;
- достижение баланса между властью и ответственностью;
- обеспечение дисциплины;
- обеспечение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, постоянного контроля.

В рамках органического (организационного) подхода последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя данный тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы. Кадровая функция стала распространяться на поиск и подбор работников, планирование карьеры, оценку работников, повышение их квалификации. Основные принципы этой концепции:

- подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой;
- улучшение управления за счет внимания к определенным потребностям людей;
- взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегий, структуры и других измерений;
- выделение различных подсистем организации;
- учет естественных возможностей в процессе инноваций.

Гуманистический подход исходит из концепции «управления человеком» и из представления об организации как культурном феномене. Согласно гуманистическому подходу культура рассматривается

как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

Как и в других странах, наука и практика управления персоналом в России прошли сложный исторический путь. На этом пути российскому обществу пришлось пережить два переходных периода: первый – от дореволюционной капиталистической к советской и второй – от советской к рыночной экономике. Создавшаяся в нашей стране ситуация изменения экономической и политической систем одновременно несет как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, вносит значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, так как позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям. Поэтому актуальным является обобщение передового зарубежного опыта с целью его практического использования на отечественных предприятиях и в организациях.

Эволюция системы управления, сложившейся на первых этапах экономической реформы, происходит в специфических условиях переходного периода. Важными его особенностями являются:

- неустойчивость связей между предприятиями и недостаточная координация их деятельности;
- свобода хозяйственной деятельности, обусловленная существующей правовой системой;
- нестабильность нормативной сферы и экономической политики.

В современных условиях особенно важным становится эффективное управление предприятием в целом и человеческими ресурсами в частности. В настоящее время перед организациями начали вставать принципиально новые задачи. Основные из них: стимулирование труда наемного персонала, предотвращение «утечки мозгов»¹⁰, индексация заработной платы в условиях инфляции, обеспечение соответствия уровня квалификации персонала жестким требованиям

¹⁰ Далаев О. Не пора ли остановить «утечку мозгов» // Человек и труд. – 1997. – № 5. – С. 91.

современной экономики и, наконец, усиление у персонала чувства принадлежности к фирме и др.

Но и сейчас существуют противоречия между провозглашенными целями и функциями отделов по управлению персоналом. Так, в списке обязанностей значатся действия по учету, контролю, мотивации персонала, регулированию отношений между руководящим звеном и персоналом, однако в действительности функции служб управления персоналом, судя по фактам, оказываются свернутыми. Руководители этих служб оценивают свою роль в управлении социальными кадровыми процессами как второстепенную, считая, что все зависит от руководства предприятия¹¹.

Узость навыков управленческого корпуса, особенно его высшего звена, негативно отразилась на переходе к рыночным отношениям с самого начала реформ. Выяснилось, что «многие руководители не сумели организовать работу подведомственных им учреждений в целом и сориентировать ее на изучение и удовлетворение спроса потребителей в частности. Большой сложностью для них было и определение направлений использования ресурсов, в первую очередь это относится к таким важным ресурсам, как персонал, основные фонды, финансовые ресурсы»¹².

Тем не менее, пока насчитывается очень мало российских коммерческих фирм, которые подготовку и постоянное повышение квалификации персонала ставят в ранг приоритетных задач. Без сомнения, вопрос о кадрах носит стратегический характер как для крупных и преуспевающих, так и для мелких фирм. Рынок услуг оказался практически несбалансированным с реальными потребностями рынка квалифицированного труда. Качественный уровень работников предприятий существенно уступает требованиям, предъявляемым на международном рынке труда¹³.

¹¹ Александров А. Стоит ли кадровая овчина выделки // Служба кадров. – 1997. – № 11. – С. 12-15.

¹² Айказян А., Нисевич Е. В поисках совершенства управления // Вопросы экономики. – 1997. – № 2. – С. 1.

¹³ Горбачева А.В., Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Формирование потенциала индивидуально-личностных качеств менеджера: учеб. пособие. – Самара: СамГТУ, 2004. – 278 с.

Система управления персоналом на большинстве предприятий не соответствует стратегии рыночных реформ, что в значительной степени сдерживает возможности реализации программ устойчивой стабилизации, оживления производства и структурной перестройки экономики, повышения качества и конкурентоспособности российской продукции¹⁴. Существующая практика работы в области управления персоналом не обеспечивает качественного обновления персонала, специалистов и руководителей. Периодичность повышения квалификации практически всех категорий персонала продолжает расти и составляет в настоящее время для руководителей и специалистов в среднем 7-8 лет, в то время как в странах Западной Европы и Японии – 3-5 и 3-6 лет. Программы обучения работников на предприятиях ориентированы в основном на получение первичной квалификации в виде упрощенных требований. Необходимо обучать и существенно повышать квалификацию руководящего корпуса по менеджменту, маркетингу, инновациям, управлению персоналом и ряду других дисциплин с учетом особенностей современного экономического положения и рынка России. Формирование индустрии деловых услуг должно стать одной из первостепенных проблем структурно-инвестиционной политики¹⁵.

Набор программ, используемых в процессе обучения и переобучения руководителей, должен соответствовать изменившимся и возросшим требованиям к руководителям. Программы должны ориентировать руководителей на оценку эффективности управления и, как следствие, повышение конкурентоспособности за счет максимального использования в работе человеческих ресурсов в противоположность экономическому росту, достигаемому за счет дополнительных капиталовложений. Из наиболее острых проблем следует также отметить такие, как уход квалифицированных специалистов, низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала, недостаточная ква-

¹⁴ Ушанова Ю.А. Управленческие нововведения в США: проблемы внедрения. – М.: 1986.

¹⁵ Фатхудинов Р. Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности // Вопросы экономики. – № 5. – 1997. – С. 118-127.

лификация персонала и отдельных руководителей, неудовлетворительный морально-психологический климат, низкий уровень мотивации работников и, как следствие, недостаточная инициативность работников при решении производственных проблем, конфронтация администрации и персонала.

Структура служб управления персоналом, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам повышения эффективности управления персоналом. Ощущается явная нехватка профессионалов, а занятые работники не имеют высокого престижа и соответствующего стимулирования труда. При жестком планировании и центральном финансировании отделы кадров ограничиваются лишь исполнительскими функциями¹⁶.

Следует также отметить эрозию традиционных ценностей, что приводит к серьезным расстройствам личных убеждений и ценностей. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Это значительно усложнило систему мотивации и стимулирования работников, прежде всего в связи с приемом на работу по краткосрочным контрактам, выдвижением различных предварительных условий (в том числе испытательного срока), жесткой увязкой материального поощрения с получаемой прибылью и другими факторами.

Отсутствует на предприятиях и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников. Функции управления персоналом рассредоточены между различными службами, отделами и подразделениями предприятия, так или иначе участвующими в решении кадровых вопросов. Отсутствие необходимой координации не позволяет эффективно управлять персоналом. Из-за этого, как правило, отделы по управлению персоналом пока не способны взять на себя роль служб, которые бы обеспечивали, к примеру, весь комплекс мер, гарантирующих ка-

¹⁶ Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. *О.И. Марченко*. – М.: Ось-89, 2004. – 224 с.

чество подбора и расстановки персонала всех уровней. Их практическое влияние на эффективность работы предприятия минимально, а престиж среди других служб крайне низок¹⁷.

Существует, таким образом, серьезное противоречие между растущей объективной потребностью в обеспечении функций управления персоналом и реальным состоянием служб, отвечающих за это. Реальное состояние служб управления персоналом у нас сегодня вряд ли дает основание для оптимизма. Необходима радикальная перестройка, затрагивающая изменение функций, структуры и состава данной службы¹⁸.

Существуют объективные причины, которые провоцируют к неприятию и сопротивлению работников при столкновении с чем-то новым, вносящим изменения в привычный жизненный стереотип¹⁹. При пересмотре методов управления персоналом, не отвечающих состоянию внешней среды, руководство может столкнуться с конфликтом, порожаемым неприятием новых методов организационной культуры фирмы из-за консерватизма и инертности некоторой части коллектива.

Эти и некоторые другие проблемы ставят перед руководителями вопрос о совершенствовании системы управления персоналом. Однако часто приходится сталкиваться с тем, что, стараясь поставить на должный уровень работу с персоналом в фирме, руководители делают ряд ошибок, которые не позволяют достичь целей, ради которых, собственно, и была начата работа с персоналом. Для устранения такого рода недостатков необходимо планирование развития персонала. Прежде всего, это планирование естественного движения персонала – выхода на пенсию, увольнения по болезни, в связи с учебой, службой в армии и т. п. Делать это несложно, но важно своевременно подготавливать равноценную замену. Труднее другое – усилить потенциал коллектива, повысить его конкурентоспособность. Для этого существует несколько путей, среди которых: тщательный подбор персона-

¹⁷ Емельянов О. Как управлять персоналом в условиях рынка // Человек и труд. – 1993. – №1. – С. 34.

¹⁸ Горбачева А.В., Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Формирование потенциала индивидуально-личностных качеств менеджера: учеб. пособие. – Самара: СамГТУ, 2004. – 278 с.

¹⁹ Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: Аквис, 1996. – С. 240.

ла, систематическое повышение его квалификации, создание условий для максимально эффективного проявления его способностей и наработка методики оценки собственно эффективности работы коллектива.

Особое место в процессе профессионализации управления занимает проблема «устаревания». «Устаревание» имеет место в том случае, когда отдельная личность использует точки зрения, теории, понятия и методы, которые являются менее эффективными при решении проблемы, чем другие, существующие в настоящее время²⁰.

Исследования психологов показывают, что в условиях групповой изоляции наличие «хорошего непосредственного начальника» является самым необходимым фактором эффективного руководства коллективом²¹. Неурядицы в отношениях с непосредственным начальником часто приводят к психологическим срывам, что у работников вызывает неврозы. Как отмечает А. Кемпински, основной причиной профессиональных стрессов в отношениях субординации является так называемый «директорский невроз»²².

Управленческая практика показывает также, что в любой фирме в результате сочетания разных причин наличие конфликтов неминуемо. Конфликты возникают нередко из-за недовольства персонала оценкой их работы руководителем. В случае очень серьезных конфликтов может иметь место даже смещение организационных целей.

Существуют также проблемы низового звена управления персоналом, имеющие свои аспекты и особенности. «Важным моментом в их оценке является то, что по своему менталитету и ролям низшие менеджеры принадлежат к управляющим, и наоборот, положение способствует тому, что их психология приближается к психологии

²⁰ Тейлор Ф. Принципы научного управления. – М., 1990.

²¹ Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1996.

²² Кемпински А. Психопатология неврозов. – Варшава, 1975. – 112 с.

рабочих. Такая двойственность положения в фирме часто приводит таких руководителей к стрессовому состоянию»²³.

Перед любым предприятием стоят такие цели, как удовлетворенность работников, выживание предприятия, его адаптивность к изменениям и т. п. Таким образом, эффективная система управления персоналом – это не только высокая результативность производства, но и всесторонняя социальная защищенность человека, благоприятный морально-психологический климат, комфортные условия труда, широкие возможности для самореализации личности.

Каждый руководитель хотел бы, чтобы работники его фирмы работали эффективно и с полной отдачей сил. Но на пути решения этой задачи существует множество препятствий, как объективных, связанных с действием внешних сил, так и субъективных. Субъективные препятствия выражаются в ошибочных установках и приоритетах, в ряде заблуждений, присущих руководителям в отношении работы с персоналом, таких как недопонимание значимости такой работы. В работе руководителей встречается и такая крайность, как попытка максимально формализовать процесс работы с персоналом. При этом все усилия направляются на введение системы отбора новых работников, проведение аттестаций, создание должностных инструкций, определяющих работу подразделений, и т. д. Однако если при этом в комплексе не решаются те ключевые проблемы, которые определяют низкую отдачу от работников фирмы, если до конца не ясно, какой механизм будет обеспечивать использование вводимых документов и формальных процедур для достижения целей системы управления персоналом, трудно ожидать высокой отдачи от работы в этом направлении.

Отечественной и мировой практикой выработаны и применяются комплексы методов, средств и форм управления персоналом. Они реализуются при приеме на работу, в научно-производственном, трудовом процессе, решении специальных проблем, увольнении. Вопросы

²³ Розанов В.А. Трудности управления и их психологические причины // Управление персоналом. – 1997. – №3. – С. 33-38.

теории методов управления персоналом достаточно полно разработаны и освещены в экономической литературе²⁴.

Можно согласиться с С.В. Андреевым, определившим, что общие подходы к управлению производительностью труда и конкурентоспособностью продукции предприятия состоят в следующем:

- эффективность современного предприятия определяется в первую очередь производительностью труда руководителей разных уровней;
- производительность труда рассматривается как степень эффективности выполнения некоторых конкретных операций, решения локальных задач, стоящих перед данной группой;
- цели каждого подразделения, группы согласуются с общими стратегическими задачами предприятия;
- организацию труда и систему мотивации конкретной группы работников необходимо привязывать к общим результатам деятельности предприятия;
- измерение производительности труда начинается с выделения результата;
- измерения производительности труда должны осуществляться при активной поддержке работников данного звена²⁵.

Внешняя среда, в которой действует организация, находится в постоянном движении. Система управления персоналом, хорошо сочетавшаяся с внешней средой несколько лет назад, сегодня может находиться в состоянии острого конфликта. Организация должна постоянно контролировать степень этого несоответствия и вносить коррективы в свою систему, чтобы не допустить кризиса. Несомненный интерес для российских менеджеров представляет зарубежный опыт управления персоналом, который во многом может быть использован в России с учетом современных специфических условий. Творческое

²⁴ Бурков В.Н., Ириков В.А. Модели и методы управления организационными системами. – М.: Наука, 1994. – С.135.

²⁵ Андреев С.В. Несостоятельность (банкротство) предприятий. Проблемы и пути реформирования экономического кадрового потенциала: учеб. пособие. – М.: РУЦ, 1996. – С. 151-152.

применение результатов накопленной практики способно существенно повысить конкурентоспособность фирмы.

2.1.2. АКТИВИЗАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Кадровая политика, направленная на повышение производительности труда, зависит от знаний, навыков и скрытого потенциала мотивации сотрудника. В теории управления кадрами, особенно в той ее части, где рассматриваются проблемы сохранения персонала и стимулирования трудовой активности, вопросам, связанным с поведенческими установками, направленными на производительный труд, отводится определенное место.

Поведенческие установки определяются фактором производительности, если индивид знает, что они оцениваются по шкале стандартов производительности, которых он придерживается сам. Оценка может исходить от самого индивида или от других лиц. Ответ на вопрос о мотивах профессиональной деятельности, на первый взгляд, не вызывает затруднений. В экономической науке долгое время единственным мотивом профессиональной деятельности считалось денежное вознаграждение, поскольку в нашем обществе деньги являются основным средством обмена на товары и услуги, необходимые человеку для жизнеобеспечения. Однако объяснение поведенческих установок человека только стремлением к денежному вознаграждению явно недостаточно.

В высокоразвитых странах профессиональный труд почти всеми без исключения рассматривается как норма общественного поведения и наряду с другими социальными нормами не подвергается сомнению со стороны общества. То есть работа сама по себе является вознаграждением, она доставляет удовольствие и потому приносит удовлетворение. Смысл сознательной трудовой деятельности с целью достижения людьми или их организациями определенных целей может быть выражен теми или иными мотивами, которые изучаются при помощи анализа взаимодействия общественного бытия и общественного сознания в

контексте наиболее общих законов структуры функционирования и развития общества, в рамках целостной общественной системы.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
- для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия работника;
- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, то есть требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. При частом повторении таких ситуаций появляется так называемый феномен выученной беспомощности, исключающий трудовую активность.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия, стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе, то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т. д., которые не обязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Трудовая деятельность определяется затратами физических и моральных сил. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы в ряде случаев обуславливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда.

Необходимо раскрыть и такое понятие, как сила мотива, которая определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Рыночная экономика через механизм конкуренции гармонизирует мотивы «для себя» и «для других». Плановая экономика в условиях командно-административной системы приводила к рассогласованию этих мотивов, так как в ней работник отдавал обществу существенно больше, чем получал за свой труд.

Реакцией на это являлось снижение качества труда, ухудшение потребительских свойств продукции. Чем глубже разрыв между тем, что работник отдает обществу, и тем, что он получает взамен, тем меньше для него значимы такие мотивы труда, как долг перед людьми и обществом в целом, стремление приносить трудом пользу людям. Одновременно в его сознании гипертрофируются мотивы материального вознаграждения за труд.

Следствием падения значимости мотивов «для других» становится депрофессионализация работников. Забота о повышении профессиональной квалификации перестает быть актуальной, так как потребительские свойства производимой продукции не имеют личного смысла, не связаны с удовлетворением собственных потребностей.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности; по благам, которые требуются человеку для удовлетво-

рения своих потребностей; по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общее у них всегда только то, что удовлетворение потребностей, получение желаемых благ обязательно связано с трудовой деятельностью. Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Очевидно, что чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем разнообразнее доступные для него блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность. Стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Стимулирование – это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала.

Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом – об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

В целях максимизации действия стимулов должны соблюдаться следующие принципы:

- доступность – каждый стимул должен быть доступен для всех работников, условия стимулирования должны быть демократичными и понятными;
- осязаемость – существует некий порог действенности стимула

(в разных странах и коллективах он существенно зависит от воздействия стимулов на различных людей);

- комплексность – подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиции организации;
- дифференцированность – индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников;
- постепенность – материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать на практике;
- минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой (переход большинства зарубежных фирм на еженедельную оплату труда обоснован прежде всего необходимостью соблюдения этого принципа);
- сочетание материальных и моральных стимулов (по мнению социологов, к пятидесяти годам жизни человека значимость моральных и материальных стимулов при нормальном развитии экономики для многих почти уравнивается). Недооценка или переоценка стимулирования и видов стимулов одинаково вредна для эффективного менеджмента в организациях;
- сочетание стимулов и антистимулов – разумное сочетание позитивного и негативного стимулирования является основой мотивационного механизма.

Стимулирование труда предполагает создание условий (хозяйственного механизма), при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенную базу – нормативный уровень трудовой деятельности. Сам

факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за ранее оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь сфера «контролируемой» деятельности, где работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина всегда несет в себе элементы принуждения, ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования труда как бы вырастает из административно-правовых методов управления, но ни в коем случае их не заменяет. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) то, что обусловлено трудовыми отношениями.

Мотивация труда формируется еще до начала профессиональной трудовой деятельности, в процессе социализации индивидуума путем усвоения им ценностей и норм трудовой морали и этики, а также посредством личного участия в трудовой деятельности в рамках семьи и школы. В это время закладываются основы отношения к труду как ценности и формируется система ценностей самого труда, развиваются трудовые качества личности: трудолюбие, ответственность, дисциплинированность, инициативность и т. д., приобретаются первоначальные трудовые навыки. Очевидно, что связь мотивации и результатов труда опосредована природными способностями и приобретен-

ными навыками труда, но именно мотивация – источник трудовой деятельности личности.

Заработная плата – это то, что позволяет работникам получать необходимые средства к существованию, поэтому она является одной из форм мотивации работников. Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие элементы входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине заработной платы. В общем виде структура оплаты труда работника предприятия или организации может быть представлена следующим образом:

- основная заработная плата;
- дополнительная заработная плата;
- вознаграждение за конечный результат;
- премия за основные результаты;
- материальная помощь.

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого рабочего времени, стимулирует рост профессионального мастерства и повышение квалификации работника. Метод начисления основной заработной платы зависит от системы оплаты труда. При сдельной системе основной заработок рабочих определяется путем умножения фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях на сдельную расценку по видам работ. При повременной оплате основная заработная плата рабочих определяется путем умножения часовой тарифной ставки на фактически отработанное время в отчетном месяце. Для служащих основная заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения норма-

тивного времени или дневной ставки оплаты труда – на число отработанных дней за месяц.

Дополнительная заработная плата включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника.

К ним относятся:

- доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- доплаты за работу по технически обоснованным нормам;
- надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
- доплата за работу в вечернюю и ночную смену;
- доплата бригадирам и звеньевым за руководство;
- надбавки за классность водителям и машинистам;
- надбавки за ученые степени и звания, почетные звания, установленные государством;
- персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;
- доплата за ненормируемый рабочий день;
- оплата сверхурочных часов, работы в выходные и праздничные дни;
- доплата за время выполнения государственных обязанностей;
- другие индивидуальные стимулирующие выплаты.

Перечисленные выше надбавки, доплаты и компенсации чаще всего начисляются в виде определенных, установленных государством или предприятием, процентов к основной заработной плате, выплачиваются из фонда оплаты труда и также относятся на себестоимость продукции.

Вознаграждение за конечный результат выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов деятельности организации (предприятия), а также отдельных структурных подразделений. Вознаграждение стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм в достижении конечных результатов производства и чаще

всего распределяется по коэффициенту трудового участия или вклада.

На практике вознаграждения выплачиваются за следующие результаты:

- увеличение объема товарной продукции, работ и услуг;
- рост производительности труда (выработки);
- повышение качества продукции, работ и услуг;
- своевременный и досрочный ввод объектов в эксплуатацию;
- внедрение изобретений и рационализаторских предложений в НИИ и на предприятиях;
- экономия ресурсов (материальных, технических, финансовых, энергетических);
- другие виды достигнутых результатов.

Премия за основные результаты, как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов предприятия в целом, однако выплачивается из прибыли предприятия. Выплата премий по перечисленным выше результатам напрямую увязывается с получением прибыли, а в случае отсутствия последней речь может идти только о вознаграждении. Дополнительная заработная плата содержит различные доплаты и компенсации за неблагоприятные условия труда, совмещение профессий, стимулирование более напряженной работы, доплаты за многосменный режим, за классность водителям автомобилей, за выполнение обязанностей бригадира и звеньевых, за ученую степень и звание в вузах и т. п. В дополнительной заработной плате учитываются как условия, так и квалификация работника. Премия за основные результаты хозяйственной деятельности выплачивается при условии достижения определенных конечных результатов: роста объема товарной продукции, наличия балансовой или чистой прибыли, снижения затрат на производство, выпуска продукции высокого качества, высокой культуры производства и услуг и т. п. Премия нацеливает работника на получение коллективного результата, а ее величина регламентируется положением об оплате труда.

Прямая повременная оплата труда чаще всего применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, технических специалистов и служащих, когда оплата труда не связывается с конечным результатом и не оказывает прямого влияния на качество продукции и услуг.

Применение прямой повременной оплаты эффективно в стабильном производстве с высокой дисциплиной труда и качеством работ, когда случаи нарушения трудовой дисциплины, брака и низкой культуры производства являются исключением из правил.

Повременно-премиальная система оплаты труда применяется в случаях, когда различия в условиях производства и квалификации рабочих-повременщиков велики и необходимо учесть не только дифференциацию в квалификации труда, но и целый ряд психологических и экономических факторов. Сделать это можно за счет дополнительной заработной платы, которая, в свою очередь, зависит от совокупности доплат и выплат за результаты и сложность труда. Окладно-премиальная система оплаты труда применяется для оплаты труда руководителей и специалистов предприятий и организаций. Основную величину заработной платы составляет должностной оклад по штатному расписанию, согласованный с работником при найме на работу в контракте. Эффективность применения повременной оплаты зависит от ряда факторов:

- наличия и детализации внутренних нормативных документов;
- уровня трудовой и исполнительской дисциплины;
- ясности для коллектива поставленных целей и критериев эффективности;
- уровня квалификации персонала;
- размеров среднемесячной заработной платы;
- платежеспособности предприятия по оплате труда;
- социально-психологического климата.

С развитием рыночных реформ и повышением стабильности производства удельный вес повременной системы оплаты будет возрастать.

Премирование труда является дополнительной формой вознаграждения персонала. Премия выплачивается работнику в случае достижения определенных результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением, а также с учетом индивидуального вклада работника в конечные результаты. Премирование из прибыли

производится в соответствии с установленными на предприятии показателями по отдельным категориям персонала. Большое значение имеет состав показателей премирования, принимаемых в качестве оценки конечного результата деятельности предприятия или организации.

Взаимосвязь оплаты труда с конечными результатами устанавливается через систему премий, которые выплачиваются по итогам полугодия (в зависимости от специфики отрасли или сферы бизнеса, определяющей состав оценочных показателей хозяйственной деятельности) и составляют до 50% общего дохода работника. При этом размер премий также увязан с квалификацией работника, так как премии начисляются в виде определенного процента к его среднемесячной зарплате. Гибкая система материального стимулирования выступает неотъемлемой частью успешной реализации стратегий, связанных с обеспечением долгосрочной прибыльности, базирующейся на росте производительности. Индивидуальные стимулы по увеличению норм выработки сегодня являются неэффективными.

Под нематериальными, а точнее, нефинансовыми вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности фирме. Общеизвестной классификации нефинансовых вознаграждений не существует. Перечисленные ниже системы являются наиболее распространенными. Во-первых, льготы, связанные с графиком работы. К ним относятся: оплата нерабочего времени, предоставление гибкого графика работы, использование системы «банка нерабочих дней». Во-вторых, материальные нефинансовые вознаграждения. В-третьих, общепризнанные мероприятия, оплачиваемые компанией. В-четвертых, «вознаграждения-признательности». Являются значимой психологической формой мотивации и сводятся к выражению признательности за хорошую работу в устной форме, в средствах информации и пр. В-пятых, вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входят не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы, воз-

возможность использовать оборудование компании для реализации собственных проектов и др. В-шестых, вознаграждения, связанные с изменением рабочего места. В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики. В последнее время ясно прослеживается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений. Эта тенденция привела к возникновению системы «пакета услуг». Обобщая вышесказанное, можно выделить наиболее ярко выраженные в последние годы тенденции в области мотивации трудовой деятельности:

- возрастание масштабов применения переменных методов заработной платы и возрастание доли переменной части в общем доходе сотрудников;
- возрастание масштабов применения групповых форм заработной платы и увеличение их доли в общем доходе сотрудника;
- широкое распространение систем платы за знания и компетенции;
- развитие гибких льгот²⁶.

Мотив предпринимательской деятельности основан на возможности присваивать в частную собственность средства производства, тем самым поощряя развитие малого и среднего бизнеса. Общественное разделение труда также формирует мотив личности присваивать в частную собственность результаты интеллектуального труда в форме нематериальных активов. К ним относятся патенты, лицензии, ноу-хау, программные продукты и т. п. Мотивы и интересы частного предпринимателя и персонала его предприятия сосредоточены на производстве товара как источника удовлетворения своих потребностей. Мотивацию трудовой деятельности персонала предприятия, по мнению авторов, можно представить в следующем виде (табл. 2.1).

Таблица 2.1

**Схема взаимосвязи потребностей в благах, получаемых от мотивации
трудовой деятельности, и форм собственности на них**

²⁶ Хейман С. Стратегия организационно-структурных решений // Вопросы экономики. – № 5. – 1996. – С. 108.

Уровень	Наименование потребности	Вид собственности
1	Потребности, связанные с содержанием работы: самостоятельность, возможность использования знаний и опыта, интересная работа, повышение квалификации	Собственность на интеллектуальные продукты труда (нематериальные активы)
2	Потребности, связанные с общественной полезностью: долг перед обществом, возможность приносить пользу людям, выпуск продукции, пользующейся спросом	Частная собственность на рабочую силу (тарифные разряды, квалификация)

Окончание табл. 2.1

Уровень	Наименование потребности	Вид собственности
3	Потребности, связанные с оплатой труда: получение жилья, места в детском саду, хороший заработок, обеспечение достатка в доме	Личная собственность от трудовой деятельности, заработная плата
4	Потребности, связанные со статусом работника: общение с приятными людьми; возможность продвижения по службе; работа, заслуживающая уважение окружающих	Частная собственность на товар, созданный коллективным трудом
5	Физиологические потребности, находящиеся в частной собственности	Частная собственность на товар собственного производства для обмена на средства удовлетворения физиологических потребностей, находящиеся в частной собственности
6	Производственные потребности, находящиеся в частной собственности; средства производства	Частная собственность на средства производства. Аренда, лизинг. Предпринимательский доход

Сущность мотивации трудовой активности рассмотрена в трудах ряда отечественных ученых (А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, В.В. Адамчук, И.М. Кулинцев, Г.П. Гагаринская и др.). При всех различиях в определениях трудовой мотивации их сближает единое мнение о том, что мотивация – это, по сути, заявка на трудовое поведение, выбор мотивов, побуждающих человека к труду, к соответствующей активности. Вместе с тем следует отметить, что зачастую в научной литературе отсутствует новое понятие мотива действий личности, а именно действий в целях удовлетворения потребностей в благах, находящихся в частной собственности. На вопрос о том, каким образом функционируют блага, находящиеся в частной собственности, ответа из изданных работ получить нельзя.

Итак, общественное разделение труда порождает общие мотивы и интересы предпринимателя и всех работников предприятия в до-

стижении кардинальной цели – производства товара, источника удовлетворения потребностей в благах, которые находятся в частной собственности. Разделение труда – это качественная дифференциация трудовой деятельности в процессе развития общества, приводящая к обособлению и осуществлению различных ее видов. Разделение труда существует в разных формах, соответствующих уровню развития данного общества. Уровень разделения труда внутри общества и на отдельном предприятии определяет степень и характер специализации работников.

Работники одного и того же профессионального профиля могут быть заняты в различных по специализации производствах. Специализация общественного производства способствует ускорению процесса воспроизводства и внедрения новых орудий труда, повышает уровень использования современной техники, способствует совершенствованию методов организации производства труда. Специализация работников на определенном виде труда, облегчая и ускоряя накопление профессиональных знаний, опыта и навыков, способствует также росту производительности труда. Основой разграничения производительной деятельности структурных подразделений предприятия является технологическая или предметная специализация.

Таким образом, в современном трудовом процессе между отдельными работниками устанавливаются определенные отношения, прежде всего по кооперации и разделению труда. В условиях современного производства меняются количественные соотношения между работниками, занятыми различными видами труда. Необходимость четких согласованных действий в трудовом процессе всех его участников вызвана организационной и технологической потребностями производства.

Трудовые отношения, рассматриваемые под углом зрения разделения и кооперации труда, дают лишь общую характеристику общественной формы труда. Присущие той или иной ступени развития человечества специфические черты труда можно понять лишь исходя из формы собственности на средства производства. Характер соединения работника со средствами производства определяет социальный

характер и социальную природу труда. Если содержание труда характеризует уровень развития производительных сил, технический способ соединения личностного и вещественного элементов производства, то социальный характер и социальная природа труда отражают социально-экономическое положение работников в общественном производстве, те черты производственных отношений, при которых совершается труд.

В процессе формирования рыночных отношений предприятия получили право самостоятельно решать вопросы организации производства, в том числе устанавливать сдельные расценки за работу, заработную плату, использовать для этого различные модели и подходы. К сожалению, работники отдела организации труда и заработной платы, как правило, не имеют достаточных знаний для выбора оптимальной модели нормирования работ и оплаты труда на своем предприятии. По указанной причине большинство предприятий, особенно средних и крупных, используют традиционное распределение фонда оплаты труда, которое не учитывает механизм мотивации работника.

Следующим аспектом комплексного социально-экономического исследования проблем мотивации труда является положение о том, что отношение к труду в целом и его мотивацию в частности невозможно объяснить только воздействием производственных факторов, таких как оплата, организация и условия труда. На систему мотивов трудовой деятельности воздействует весь комплекс социально-экономических факторов жизни человека.

2.1.3. ВЗАИМОСВЯЗЬ КАЧЕСТВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ С КАЧЕСТВОМ РАБОТЫ, УСЛУГИ, ПРОДУКТА

Известно, что успешное развитие производства в современных условиях в немалой степени зависит от конкурентоспособности персонала. А она достигается постоянной подготовкой *рабочей силы*, повышением ее квалификации, стратегическим определением количества работников и профессиональной ориентацией в данный момент и на данном производстве. Традиционно в отечественной экономиче-

ской литературе под термином «рабочая сила» понимается способность к труду определенного качества.

Рабочая сила – это физические и духовные способности человека, которые используются им в процессе труда при создании товаров или оказании услуг. Рабочая сила представляет потенциальную способность к труду, а сам труд – это функционирующая рабочая сила (функционирующая способность).

Содержание *труда* во многом определяет степень удовлетворенности человека своей работой и, как следствие этого, нередко выступает одним из ведущих факторов стабильности производственных коллективов. Изучение функций труда с точки зрения их содержательности, творческой насыщенности, разнообразия решаемых задач предполагает, что носителем информации выступает работник как участник трудового процесса.

Непрерывное развитие производства, внедрение достижений современной науки вызывают быстрые темпы роста потребности в квалифицированных работниках, повышают требования к качеству подготовки рабочих кадров, требуют дополнительных затрат. Именно сейчас наступает время, когда необходимо уделять более пристальное внимание планомерной подготовке, и особенно переподготовке квалифицированных специалистов. Это позволит быстрее и эффективнее реагировать на социально-экономические изменения в стране.

Без сомнения, вопрос о *кадровом потенциале* носит стратегический характер как для крупных преуспевающих, так и для мелких фирм. Вместе с тем система управления персоналом на большинстве предприятий не соответствует стратегии рыночных реформ, что в значительной степени сдерживает возможности реализации программ устойчивой стабилизации, оживления производства и структурной перестройки экономики, повышения качества и конкурентоспособности российской продукции. Отечественным предпринимателям необходимо усвоить, что персонал организации представляет собой главную ценность, что это основное в понимании процесса управления организацией.

Проанализируем основные аспекты содержания понятия «*деловая организация*». Понятие «организация» можно определить как «систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей»²⁷. Организация не может существовать сама по себе, так как ее существование зависит от окружающей внешней среды, которая оказывает влияние на все, что происходит внутри организации.

Деловая организация – это организация, деятельность которой направлена на создание добавочной стоимости посредством производства и реализации необходимого на рынке продукта. Успех и финансовое состояние организации зависят от качества работы каждого человека, входящего в организацию, поскольку совокупность полученных в работе результатов образует тот продукт, который предоставляет организация во внешнюю среду и от качества которого зависит эффективное существование всей организации в целом. Ни одна организация не сможет сформироваться и тем более существовать, если не будет определена ее цель – то, ради чего она существует.

Определение цели может быть дано двояким образом – для внешних наблюдателей, пользователей продукции организации и сотрудников, включенных в процесс функционирования. Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. Роль человеческих ресурсов в обеспечении успешной деятельности, конкурентоспособности предприятия и продукции чрезвычайно высока. Так, качество продукта напрямую зависит как от персонала, так и от управления. Качество продукции сегодня является важнейшим условием конкурентоспособности предприятия. Под качеством работы авторы понимают деятельность, направленную на получение качественного результата. Следовательно, качество работы – это процесс, происходящий на индивидуальном уровне, то есть выполняемые человеком действия по достижению це-

²⁷ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1998. – 294 с.

лей в организации. Для лучшего понимания сущности качества работы в организации рассмотрим ее содержание, организацию и выполнение. Следует отметить, что данное исследование ограничено изучением содержания качества работы как совокупности задач и действий, выполняемых работником для достижения качественного результата в своей работе.

Получение организацией определенного продукта (результата деятельности) зависит от многих условий. Одним из главных условий является выполнение каждым человеком в организации определенной работы как деятельности, направленной на получение результата. Кроме того, многое зависит от выбранной системы управления персоналом и личных качеств, опыта и знаний руководителей. Если управление осуществляется неэффективно, то даже самый квалифицированный персонал не будет работать с полной отдачей, он будет использоваться неэффективно.

Авторы считают, что понятие **«качество работы»** следует отделять от понятия **«функция»**. Функция описывает в основном содержательную сторону выполняемой деятельности. Работа, в свою очередь, включает в себя не только содержательную, но и исполнительную сторону деятельности, а также организационную. Действия, в зависимости от вида ресурса, можно объединить понятием «функция». Функция – это определенный вид деятельности, необходимый для преобразования отдельного ресурса в совокупный конечный продукт. Для того чтобы функции выполнялись, их необходимо разделить между людьми в организации. Функция означает определенное действие, выполняемое человеком или организацией в рамках разделения труда в обществе²⁸. В зависимости от организации, ее взаимодействия с внешней средой, сложностью и динамизмом внешней среды количество функций может меняться. А. Файоль считал, что для любой деловой организации характерно наличие определенных видов деятельности – функций. Всего

²⁸ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 1998. – 294 с.

он выделял шесть функций: коммерческую, техническую, охранную, финансовую, учетную и административную²⁹.

Действия по созданию конкретного продукта можно объединить понятием «*процесс*». Существует и другое понимание процесса: совокупность видов деятельности, в рамках которой на входе используется один или более вид ресурсов, а в результате этой деятельности создается продукт, представляющий ценность для потребителя³⁰. Кроме того, процесс определяется совокупностью действий и операций, направленных на получение результата, и поддерживается информационной системой организации. Работа в организации объединяет понятия «функция» и «процесс»; ее можно представить как совокупность задач и операций, которые необходимо выполнить человеку для преобразования имеющихся ресурсов в создаваемый продукт. Для создания этого продукта организация должна преобразовать имеющиеся ресурсы. Действия по преобразованию ресурсов – функции – можно разделить на задачи в зависимости от создаваемого продукта. В свою очередь, процесс создания продукта делится на операции в зависимости от используемых ресурсов. Совокупность задач и операций, выполняемых в организации, составляет работу всей организации, которая делится между работниками с учетом ее горизонтального и вертикального разделения. Таким образом, содержательная сторона работы отдельного работника в организации представляет определенный набор задач и операций. Рассмотрим принципиальные различия между «трудом» и «работой».

1. Работа направлена на получение результата. Результат работы измеряем, имеет объективный характер. Ценность выполненной работы определяется людьми в рыночных отношениях. Труд связан с приложенными усилиями в процессе деятельности человека. Оценка этих усилий субъективна.
2. Работа имеет различные характеристики (по содержанию)

²⁹ Файоль А. Общее и промышленное управление // Управление – это наука и искусство. – 1992.

³⁰ Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. – СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 1997. – 332 с.

начала и конца цикла. Помимо исполнителей в работе существуют источник работы и получатели результата. Работа делится по целям, задачам, операциям, выполнение которых приводит к результату. Труд как процесс однороден, имеет детальное деление на операции, приемы и движения. Источник труда – деятельность человека, а получателем труда является исполнитель.

3. Процесс выполнения работы предполагает использование техники и технологии для выполнения операций, решения задач и достижения целей. Труд связан с действиями человека по имеющейся технологии, точным и четким описаниям того, что и где делать, действия подчинены технологическому процессу и требуют умственного и физического напряжения.
4. Необходимые в работе качества человека определяются спецификой решаемых задач и поставленных целей. Для выполнения работы действия работника должны содержать усилия, настойчивость, старание, добросовестность, направленность, инициативу. Труд связан с точными действиями, движениями и приемами во времени.
5. Отношения между работником и организацией основываются на обмене полученных в работе результатов – заработной платы и произведенной продукции.
6. Управление работой включает в себя проектирование работ, построение взаимосвязей по работе, разделение полномочий и ответственности. Управление трудом связано с затратами, необходимостью компенсации усилий и добросовестности деятельности работников. Управление трудом на уровне организации сводится к его разделению и нормированию, созданию условий труда. Организация труда позволяет экономить человеческие и сырьевые ресурсы, устранить потери времени.

Управление трудом мало применимо в деловой организации из-за проблемы его объективного измерения и отсутствия прямой зависимости между трудом и конкретным результатом. Но некоторые ре-

зультаты исследований труда, например приемы и методы, могут быть полезны отдельным работникам, так как использование их позволит повысить индивидуальную производительность.

Таким образом, можно сделать вывод, что работа – это объективно измеряемые действия, направленные на достижение поставленной цели. Понятие «труд» связано с субъективными суждениями по поводу затраты усилий, затрачиваемых индивидом в том или ином направлении. Работа в организации очень разнообразна по своему содержанию. В этой связи целесообразно рассмотреть различные виды работ и их классификацию по регламенту выполнения, направленности и сопоставимости результата, по взаимодействию работников.

1. По регламенту выполнения работы³¹. В регламентированных работах действия работника определены инструкцией, заданной технологией. Работник при выполнении регламентированной работы не вносит в нее элементов новизны и личностного вклада. Результаты регламентированной работы измеряются в количественных показателях и зависят не столько от индивидуальных способностей работника, сколько от возможности реализации этих способностей в существующем регламенте.

В инновационных работах действия работника направлены на создание нового продукта, изделия, ранее неизвестного, или на разработку нового метода производства. В этом случае полученный результат работы зависит от личности и профессионального потенциала работника и проявляется при его использовании в деятельности организации. Получение результата новаторской работы определяется творческими способностями и зависит от самого работника.

2. По направленности результата³². Результаты работы направлены на создание организацией продукта, предназначенного для потребителя или клиента вне организации. В создании продукта участвуют линейные подразделения: снабжение, производство, сбыт, маркетинг, НИОКР. Результаты работы направлены на создание продукта, необ-

³¹ Генкин Б.М. Основы управления персоналом. – М.: Высш. шк., 1996. – 383 с.

³² Рофе А.И. Научная организация труда. – М.: МИК, 1998. – 320 с.

ходимого внутри организации, и оцениваются по изменениям деятельности организации. Результаты, связанные с администрированием, организационным развитием, направлены на обеспечение деятельности организации.

3. По сопоставимости и повторяемости результата. Функциональная работа связана с решением однородных по содержанию задач, достижением одинаковых целей и выполнением аналогичных действий. Получаемые в работе результаты имеют временную периодичность и сравнимы друг с другом. Проектная работа связана с выполнением и осуществлением разных по содержанию действий и задач, направленных на достижение результата. Содержание работы существенно меняется после каждого ее выполнения, нет четкой временной периодичности, результаты трудно сопоставимы.

4. По взаимодействию работников при выполнении работ. Индивидуальная работа выполняется при минимальной степени взаимодействия работников и высокой автономности их деятельности. Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Величина уровня автономности зависит от человека.

Групповая работа выполняется с максимальной степенью взаимозависимости между работниками. Получение результата зависит от их взаимодействия.

Очевидно, что признаки классификации раскрывают содержательную сторону работы. **Содержание работы** – это совокупность задач и действий, которые необходимо выполнить для получения результата в работе. Различия между видами работ показывают ее качественные характеристики и накладывают отпечаток на процесс выполнения. Из сказанного выше следует, что понятие «работа» содержит в себе некоторую двойственность. С одной стороны, работа имеет содержательную сторону – совокупность задач и действий. С другой стороны, работа как деятельность, направленная на получение результата, представляет собой процесс, в котором создается этот ре-

зультат и проявляются индивидуально-личностные способности и умения работника.

Рассмотрим работу как процесс по созданию продукта. Весь процесс выполнения работы можно разложить на отдельные этапы, выполняемые каждым работником, но при этом каждый этап работы должен сохранить вид процесса. Это означает, что работник получает работу, выполняет и передает ее дальше по цепочке (рис. 2.1). Выполнение работы в организации отдельным работником представляет собой процесс по преобразованию ресурса в продукт путем осуществления определенных действий, использования технологии и необходимых методов.

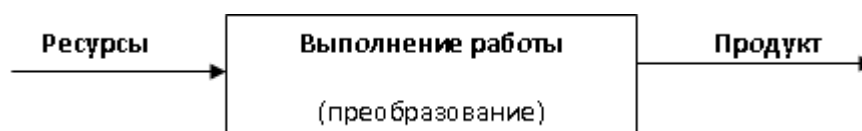


Рис. 2.1. Работа как процесс

Работу можно представить и как действие, которое нужно совершить работнику для ее выполнения. В любой работе, даже монотонной и ручной, можно выявить цикл действий (рис. 2.2), во время которого совершается действие и выполняется работа.



Рис. 2.2. Работа как действие

Таким образом, действия по выполнению работы имеют начало, непосредственно выполнение работы и завершение работы. Процесс выполнения работы, как правило, наблюдаем, а действия по ее началу и завершению скрыты от наблюдения, но, как и процесс выполнения, требуют от работника внутренних усилий и внимания. Кроме того, работу можно рассмотреть как *действия* по созданию результата.

Для создания в работе результата от работника требуются действия (рис. 2.3), различные по своему содержанию и направленности: подготовка к работе, выполнение работы и сохранение результата. Ошибочно сводить работу только к функциональной деятельности, поскольку организационные действия не менее важны. На подготовительном этапе закладывается качество работы и производительность, а пренебрежение к сохранению и передаче результата работы приводит к его потере.

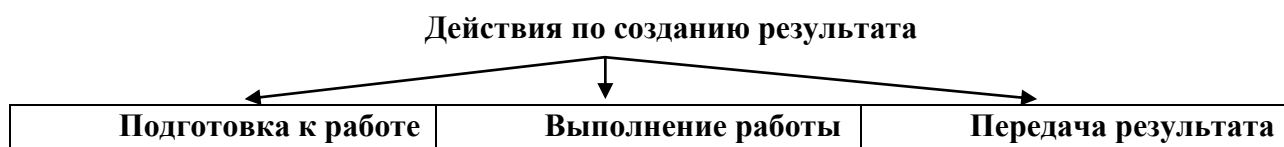


Рис. 2.3. Работа как действие

Работа каждого работника в организации должна включать в себя организационные механизмы, способствующие координации и взаимодействию работников. В содержании работы можно отметить три взаимосвязанных вида построения отношений: полномочия, ответственность и подконтрольность (рис. 2.4).

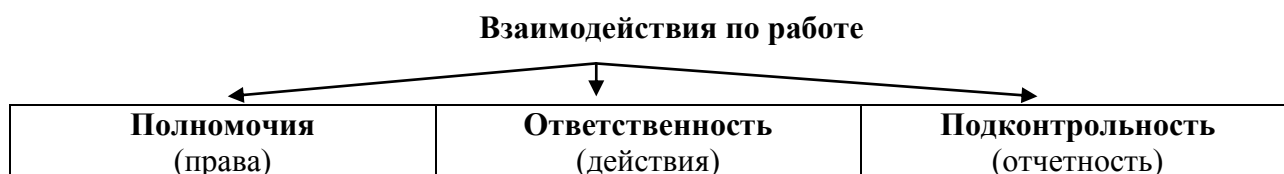


Рис. 2.4. Работа как взаимодействия

Полномочия состоят в праве работника требовать для выполнения работы всех необходимых ресурсов. *Ответственность* заключается в действиях, которые работник осуществляет для выполнения работы. *Контроль* выражается в подотчетности о результатах деятельности и достижении намеченных целей. Работа как объект управления является местом приложения объединенных и скоординированных усилий трех категорий работников: исполнителя, специалиста и менеджера (рис. 2.5).

Исполнитель – это непосредственно работник, обеспечивающий выполнение конкретной работы и получение результата. *Специалист* обеспечивает работоспособность и использование технологий, связан-

ность работ в единый процесс. *Менеджер* обеспечивает разделение работ между работниками и координацию процессов при их выполнении.



Рис. 2.5. Работа как объединение усилий

Работа является результатом разделения имеющихся в организации задач (рис. 2.6). По характеру действий и требуемым качествам задачи в организации делятся на три группы:

- 1) задачи, выполнение которых требует действий по плану;
- 2) задачи, связанные с решением проблем и действиями по предупреждению их появления;
- 3) задачи, направленные на развитие и улучшение процесса выполнения работы и получаемого результата.

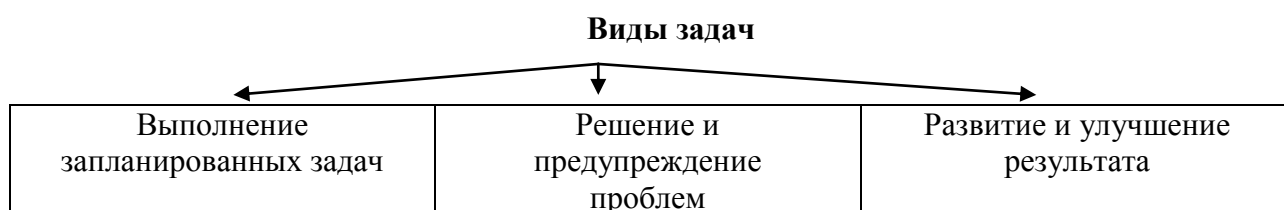


Рис. 2.6. Работа как совокупность задач

Для системного понимания работы и ее содержания необходимо рассмотреть место работы в организации. На основании представления работы как процесса³³ авторами предложены схемы взаимосвязей по работе между работниками в организации. Процесс выполнения работы происходит при взаимодействии работников и менеджеров, которые его обеспечивают. На рис. 2.7 представлены отношения по работе, способствующие взаимосвязи и координации действий для выполнения работы в организации.

³³ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1998. – 228 с.

Из рисунка видно, что работа в организации представляет собой направленный процесс от получаемых ресурсов до конечного продукта. Для работника это означает наличие двух потоков:

- входящего (ресурсы, необходимые для выполнения работы);
- выходящего (полученные результаты работы).

Действия, необходимые для выполнения работы, становятся основанием для требований к работнику. Основным документом, регламентирующим полномочия и действия работника, его отношения по работе, служит должностная инструкция. Отношения по работе, в свою очередь, являются необходимым инструментом для решения проблем, возникающих при выполнении работы, а также элементом организационного развития.

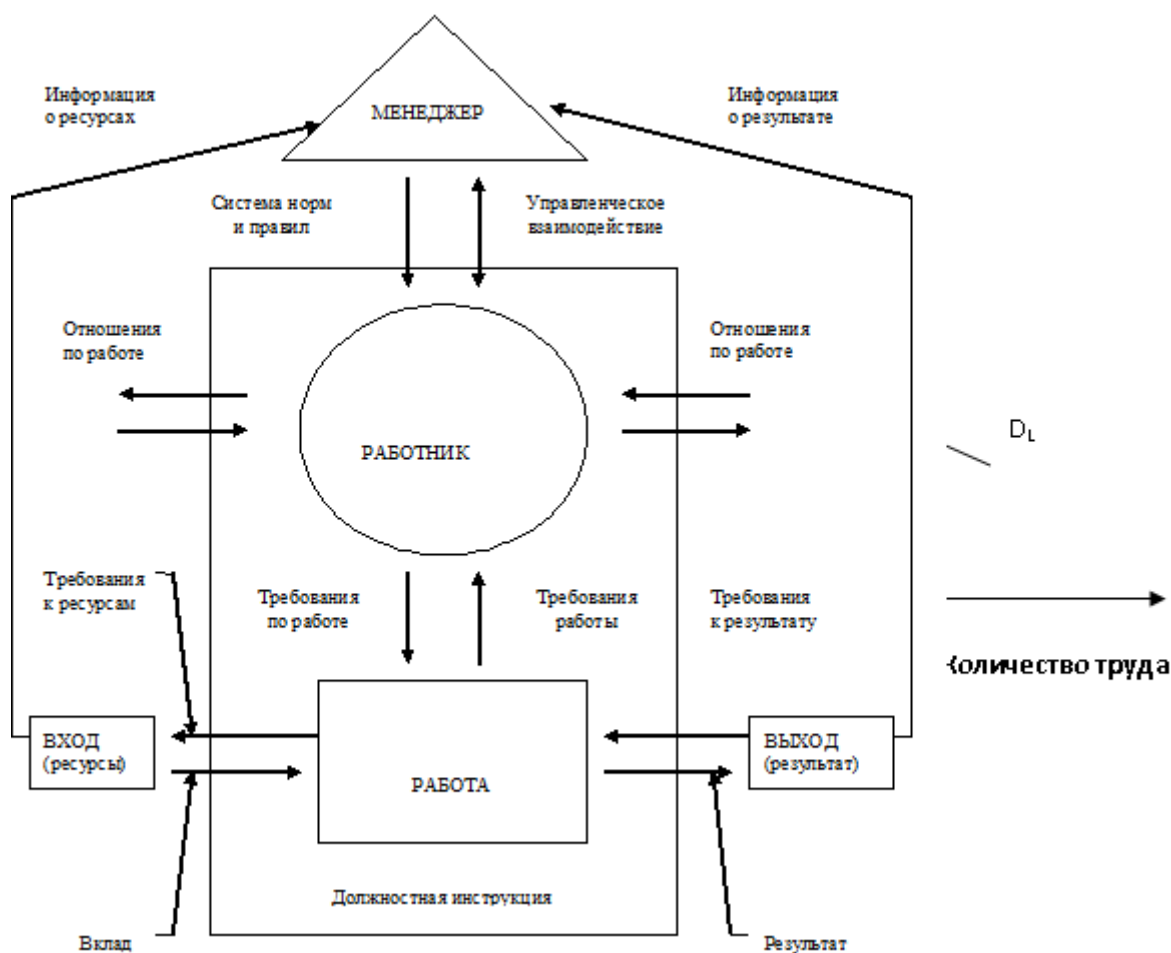


Рис. 2.7. Отношения по работе, способствующие взаимосвязи и координации действий для выполнения работы в организации

Менеджер выполняет следующий набор управленческих функций:

- обеспечивает выполнение работы управленческим взаимодей-

ствием с работником;

- устанавливает правила и нормы поведения;
- предоставляет работнику полномочия и контролирует выполнение работы.

С позиции деятельности одного отдельно взятого работника работу как деятельность, направленную на получение результата, можно представить, согласно ее описанию Т. Котарбинским³⁴, в виде следующей схемы (рис. 2.8). Из приведенного на рисунке представления работы следует, что работа включает в себя действия работника, используемые инструменты и применяемые методы. С точки зрения содержания работы действия определяют ее исполнительную сторону, инструмент отражает техническую, а методы – организационную.

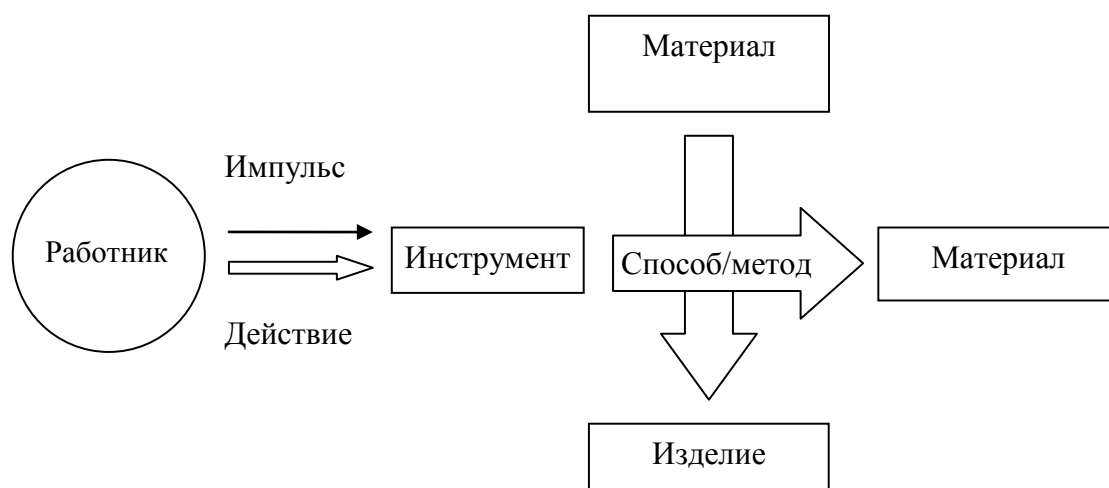


Рис. 2.8. Деятельность работника

С позиции выполнения работы действия работника являются отражением его мотивации, применяемый инструмент отражает его умения, а методы – имеющиеся знания. При выполнении работы важно отличать изделие от результата. Результат работы – это, как правило, сам факт изменения состояния какой-либо вещи или группы предметов, а под изделием следует понимать всякий предмет, изменение состояния которого было обусловлено действиями работника. Полученный в работе результат является мерилем достижения поставленной в работе цели. Другой важный аспект деятельности ра-

³⁴ Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе. – М.: Экономика, 1975. – С. 43-55.

ботника заключается в том, что всякая работа, деятельность и поведение вообще слагаются из конкретных действий, которые приводят к получению результата. Причиной же самих импульсов и действий работника является задуманная и поставленная им цель, его заинтересованность в выполнении своей работы.

В связи с развитием технологии, области знаний, повышением темпа изменений во внешней среде становится особенно актуальным управление работой. Для того чтобы организация достигала поставленных целей, выпускала продукт, конкурентоспособный на рынке, каждый работник должен иметь и выполнять определенную работу. Чтобы выполнение работы приводило организацию к поставленным целям, руководство должно управлять работой в организации.

Для управления работой применяется определенный набор методов, которые позволяют:

- создавать новые работы;
- знать, измерять и оценивать существующее состояние работ;
- воздействовать на содержательную и организационную сторону работ;
- контролировать процесс выполнения работы;
- получать представление о деятельности каждого работника;
- иметь документ, регламентирующий выполнение работы;
- знать, какие качества необходимы для выполнения работы.

Основатель научного управления Ф. Тейлор в начале XX века указывал на разделение труда и проектирование работы как на элементы функции администрирования наряду с составлением планов и распределением обязанностей. Работа у Тейлора представляет собой задание, которое должно быть выполнено работником или объединенными усилиями работников и администрации. Задание подробно объясняет, что должно быть сделано и как, указывает точное время

выполнения работы. Планы заданий составляются с тем расчетом, чтобы обеспечить хорошую и тщательную работу³⁵.

Среди зарубежных исследователей работы необходимо отметить Ф. Гилберта и Л. Гилберта, которые расширили изучение работы до исполнителя, его движений и затрачиваемого времени. Это позволило проектировать рациональные методы выполнения работы и устанавливать нормы затрат рабочего времени. Первым, кто поставил вопрос об эффективном выполнении работы в организации, был Г. Эмерсон. Для повышения производительности он предложил двенадцать принципов организации работы, часть которых непосредственно относится к выполнению работы работником. Одним из основателей изучения работы в нашей стране был А.К. Гастев. Работа рассматривалась им с позиции проектирования и организации рабочего места, обучения использованию новых методов выполнения работы. Другой подход к выполнению работы сформирован у П.М. Керженцева³⁶, который предвидел механизацию производства и уделял больше внимания управленческим аспектам выполнения работы, в том числе рациональному использованию рабочего времени. Выполнение работы, по мнению Керженцева, зависит от трех основных частей: действий работника, технического оснащения производства и организационных методов.

Революционным взглядом на работу как на результат деятельности явилась *концепция управления по целям* П. Друкера. Работа представлена в виде действий, направленных на достижение целей, а «...цель – это не что иное, как декларация о требуемом результате»³⁷. Логика управления по целям требует:

- четкого определения целей или желаемых результатов работ;
- формирования реальных программ их достижения;

³⁵ Тейлор Ф. Научная организация труда // Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – 351 с.

³⁶ Керженцев П.М. Принципы организации производства: избр. произв. – М., 1968. – С. 277-284.

³⁷ Моррисей Дж. Целевое управление организацией / Пер. с англ. Под ред. И.М. Верещагина. – М.: Сов. Радио, 1979. – 144 с.

– системы оценки параметров работ путем измерения конкретных результатов по этапам достижения поставленных целей.

Тем не менее, в данной концепции сами действия по достижению целей и мотивация работника при выполнении работы не раскрывались.

Современный способ представления работы в виде проекта является концентрацией передовых концепций и теорий менеджмента, а наличие основных атрибутов работы – цели, действий и результата – показывает справедливость такого сравнения. Финансовая самостоятельность, зависимость от времени, оценка качества клиентом, гибкость делают представление работы в виде проекта перспективным направлением проектирования работы в современных организациях³⁸. Управление работой является одной из важных функций управления и учитывает не только необходимость выполнения работы, но и возможности работников. К основным инструментам управления работой относятся следующие: анализ, проектирование, описание, спецификация, перепроектирование, оценка ценности работы и должностная инструкция.

Анализ работы – это процедура объективного описания работы, ее содержания, обязанностей работника и условий работы. Анализ работы позволяет получить информацию об имеющейся работе, оценить ее адекватность целям и задачам организации, выявить причины низкого уровня выполнения работы и потенциал. Анализ работы основывается на следующей информации:

- описание выполнения работы;
- требования к действиям и поведению в работе;
- используемое оборудование и технологии;
- условия работы, финансовые и нефинансовые стимулы;
- знания, умения, личные качества, необходимые для выполнения работы.

При анализе работ необходимо:

³⁸ Питерс Т. Вау проект // Искусство управления. – М.: Открытие системы. – № 3. – 2000. – С. 44-57.

- учитывать организационный уровень выполнения работы;
- сопоставлять работы между собой, с другими работами и их местом в организационной структуре;
- сравнивать данные с организационными аспектами по вопросам подчинения и взаимодействия в процессе работы;
- следить по технологической карте за неразрывностью технологического процесса рассматриваемой работы.

Результат анализа работы является основанием для следующих действий:

- составление требований к работнику;
- обоснование должностных обязанностей;
- определение компенсаций, зарплаты и бонусов;
- выявление организационных проблем выполнения работы;
- обоснование необходимости перепроектирования работы.

Проектирование работы – это процесс создания спецификации задач для конкретного работника в организации, включающий последовательность их решения с учетом отношений по работе, взаимозависимости с другими задачами и требуемого результата. Проектирование работы является одной из управленческих задач, назначение которой заключается в том, чтобы построить работу таким образом, чтобы ее выполнение привело к достижению организацией своих целей. Проектирование направлено на формирование работы из совокупности задач и операций, решение и выполнение которых необходимо для организации.

Существуют два основных подхода к проектированию работы в организации. *Первый*, наиболее распространенный, состоит в том, что исходя из целей и функций организации сначала проектируется работа, а человек подбирается для уже известной и определенной работы. При *втором* подходе человек, его личностные качества и способности являются основой для проектирования работы. В зависимости от подхода к проектированию работы разным будет содержание и орга-

низационная сторона работы, но ее структура сохранит принципиальные моменты.

Оценка работы имеет относительный характер, поскольку работа оценивается в сравнении с другими видами работ в организации. Результатом данного процесса является четкое определение иерархии оплаты за выполненную работу. Формальная систематическая оценка работы позволяет определить ее относительную ценность в организации и соответствующее вознаграждение. Оценка работы персонала была и остается одним из важнейших направлений кадрового менеджмента. Она призвана способствовать выявлению путей повышения отдачи от людей, работающих в организации.

В настоящее время единого системного подхода к толкованию понятия оценки персонала, ее сущности и значения не существует. *Оценку работы персонала* можно определить как процесс сбора и анализа информации о том, как работники выполняют порученные им функции, и выяснения того, в какой степени их рабочее поведение, трудовые показатели и индивидуальные характеристики отвечают требованиям организации и руководства. *Оценка работы персонала*, кроме того, представляет собой процесс, который включает выявление и доведение до сведения работника информации о том, как он выполняет свои функции, и в идеале разработку плана улучшения его работы.

Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития. Существует несколько методов оценки работ. Например, *факторный* метод: объективная оценка работы идет по каждому фактору, и проводимая далее суммарная оценка факторов дает общий рейтинг работы, что позволяет выбрать соответствующий тариф, приемлемый и справедливый размер оплаты выполненной работы.

Должностная инструкция – это основной документ, регламентирующий отношения работника и организации. Она предназначена для информирования лица, занимающего должность, о задачах, распределении прав и обязанностей, взаимодействии с другими людьми по работе в организации и т. д. Таким образом, должностная инструкция служит вспомогательным средством управления людьми в организации и регламентирует не только действия, связанные с выполнением работы, но и отношения к работе. Должностная инструкция должна учитывать организационную структуру, определять предназначение работника в организации и тем самым способствовать построению управленческих отношений в организации.

Таким образом, существуют определенные методы управления работой в организации, с помощью которых можно менять не только содержание работы, но и ее организационную сторону, а значит, действия, обязанности и взаимодействия работников по работе. Это позволит добиваться лучшего соответствия выполняемой в организации работы поставленным целям.

Наличие правильно спроектированной работы и отбора работников с соответствующим требованиям работы уровнем знаний и умений гарантирует организации успеха в достижении целей. Необходимо обеспечить выполнение работы и получение должных результатов каждым работником в организации. Добиться выполнения работы можно экономическим путем, то есть обменом результата работы на денежное вознаграждение (сдельная форма оплаты). Другим способом обеспечения выполнения работы является получение работником денежного вознаграждения за затраченное на работу время. Такая форма обеспечения выполнения работы является переменной формой оплаты.

Существуют определенные стандарты выполнения работы и получения результата. Выполнение работы и получение результата складываются целиком и полностью из действий работника, а характер и последовательность этих действий зависят от человека, его замыслов и мотивации. Процесс получения результата начинается с желаний и потребностей работника, поскольку инструмент и испол-

зуемые технологии только направляют его деятельность и позволяют добиться больших успехов в работе.

Согласно теории ожидания В. Врума, работа для человека является средством, инструментом удовлетворения потребностей. С позиции обеспечения выполнения работы в организации и получения высоких результатов работа должна быть целью для работника, что требует мотивации работника самой работой, тем более что характеристики поведения, которые ему необходимо проявить, определяются работой и ее содержанием.

Роль менеджера по обеспечению выполнения работы в этом случае заключается не только в наборе необходимых людей, их стимулировании, но и в том, чтобы сделать работу интересной для работника и развить важные для ее выполнения качества. Для этого необходимо знать и понимать потребности и желания работника, то, что побуждает его к действиям и к чему он стремится.

В отношении деятельности работника в организации важными становятся характеристики действий, но не сами по себе, а в связи с получаемым в работе результатом. Другими словами, необходима заинтересованность работника в самом результате. При этом работу можно построить таким образом, что сотрудник будет стараться выполнить ее лучше и достичь более высоких результатов, применяя имеющиеся знания, умения, индивидуальные способности.

Непосредственная заинтересованность работника в результате способствует достижению лучшего результата, а умение выполнять работу сформирует необходимое отношение и интерес к ней. Как правило, в процессе работы используется только часть возможностей работника, при этом меняются не только навыки и опыт, но и потребности сотрудника. По мере развития технологии изменяется характер работы, что требует от работника большого личного вклада в работу. Личный вклад в работу – это не только использование знаний и умений, но и решение возникающих проблем, предупреждение их появления, это также создание нового в работе, развитие продукта и межличностное взаимодействие по работе. Несмотря на развитие современной технологии, выполнение работы и достижение результата

непосредственно зависят от работника, а для личного вклада и получения высоких результатов в нерегламентированной работе необходима мотивация для повышения качества рабочей силы.

Источники для углубленного изучения темы

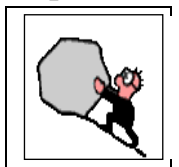
1. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2001.
2. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 527 с.
3. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации: Учеб. пособие. – М.: ГУУ, 2006. – 41 с.
4. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом: Учеб.-практ. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 142 с.
5. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом: Учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.
6. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА, 2007. – 301 с.
7. Резник С.Д. Управление человеческим потенциалом современной организации. – Пенза: ПГУАС, 2004.
8. Введение в специальность «Менеджмент организации»: Учеб. пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. – М.: Логос, 2004. – 320 с.
9. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
10. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 944 с.
11. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 1998. – 272 с.
12. Травин В.В., Магура М.И. Мотивационный менеджмент. – М.: Дело, 2005. – 224 с.
13. Зинов В.Г. Менеджмент инноваций: Кадровое обеспечение. – М.: Дело, 2005. – 496 с.
14. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Проспект, 2004. – 160 с.
15. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с.
16. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: Справочник руководителя. – М.: Гросс Медиа, 2005. – 304 с.

17. Харин А.А., Коленский И.Л. Базовые компоненты управления инновационными процессами: Учеб. пособие / Под ред. Ю.В. Шленова; Управление инновациями: В 3-х кн. Кн. 3. – М.: Высш. шк., 2003. – 240 с.

**Учебно-методические издания
профессорско-преподавательского состава кафедры
«Экономика и управление организацией» СамГТУ**

1. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: Учеб. пособие / Э.М. Коротков, Г.П. Гагаринская. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2004. – 260 с.
2. Калмыкова О.Ю. Методология, методика и техника социологических исследований: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2004. – 64 с.
3. Калмыкова О.Ю., Горбачева А.В. Кадровая политика: развитие и обучение персонала: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2005. – 48 с.
4. Калмыкова О.Ю., Горбачева А.В., Орлов И.А. Кадровая политика: социально-психологические аспекты управления человеческими ресурсами: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2005. – 50 с.
5. Калмыкова О.Ю., Горбачева А.В., Студенникова Н.Е., Золотухина А.С. Кадровая технология работы с конфиденциальными документами в инновационных предприятиях: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2005. – 32 с.
6. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2005. – 56 с.
7. Калмыкова О.Ю., Соловова О.А. Кадровая технология: адаптация персонала организации: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2005. – 48 с.
8. Калмыкова О.Ю., Горбунова Ю.Н., Горбачева А.В. Организационно-кадровый аудит: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2005. – 60 с.
9. Калмыкова О.Ю., Завьялова Н.А. Развитие персонала: планирование карьеры: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2005. – 34 с.
10. Калмыкова О.Ю., Горбачева А.В., Гагаринская Г.П. Кадровый менеджмент в инновационной деятельности: Учеб. пособие. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2007. – 336 с.
11. Калмыкова О.Ю., Штрикова Д.Б. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом: Метод. указ. к практ. занятиям. –

- ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2008. – 50 с.
12. Гагаринская Г.П., Штрикова Д.Б., Быкова А.В., Калмыкова О.Ю. Управление персоналом: Учебник. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2008. – 262 с.
 13. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Султанова А.В. Аттестация и оценка персонала: правовые аспекты: Учеб. пособие. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2009. – 132 с.
 14. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Маслова О.П. Кадровые стратегии организации: Учеб. пособие. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2009. – 301 с.
 15. Калмыкова О.Ю., Горбачева А.В., Гагаринская Г.П. Кадровый менеджмент в инновационной деятельности: Учеб. пособие. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2009. – 446 с.
 16. Калмыкова О.Ю., Штрикова Д.Б., Гагаринская Г.П. Стратегический менеджмент: стратегия развития персонала: Учеб. пособие. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2009. – 242 с.



2.2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

2.2.1. ЗАДАНИЯ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ, ТЕСТЫ, ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ ДЛЯ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ НА ЗАНЯТИИ

ЗАДАНИЯ

Задание 1

Выполните задания, работая в режиме статической пары и осуществляя взаимоконтроль.

А. Сформулируйте определение кадрового менеджмента.

Б. Заполните пропущенные места.

В становлении кадрового менеджмента как специализированной профессиональной деятельности на протяжении XX столетия достаточно четко выделяются периоды, связанные с выдвижением принципиально новых идей, доктрин и подходов в кадровой работе:

- а) _____ ;
- б) _____ ;
- в) _____ ;

г) _____.

Задание 2

Дайте расшифровку понятий «персонал» и «кадровая политика», опираясь на приведенный ниже пример (расшифровка понятия «делегирование»).

- Д – доктрина человеческих отношений
- Е – единство методологии и организации
- Л – льготная система
- Е – единство команды
- Г – гарантия качества
- И – индивидуально-личностные качества
- Р – результат труда
- О – организационная культура
- В – научность подходов
- А – адаптация сотрудников
- Н – нормирование и охрана труда
- И – инновационный менеджмент
- Е – единая тарифная сетка

Задание 3

Установите соответствие между терминами и их определениями. Работайте в режиме статической пары.

Термины:

- а) деятельность по управлению персоналом;
- б) доктрина командного менеджмента;
- в) доктрина контрактации индивидуальной ответственности;
- г) стратегия управления персоналом;
- д) технология;
- е) управленец;
- ж) процесс стратегического менеджмента.

Определения:

1) целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации;

2) одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей;

3) совокупность последовательных действий для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды;

4) подход, ориентированный на стимулирование индивидуального профессионального развития специалистов за счет включения личной заинтересованности и персональной ответственности;

5) способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации;

6) подход, ориентированный на стимулирование творческой активности, групповой деятельности при решении нестандартных задач;

7) специфический набор принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Задание 4

Определите содержание данных ключевых понятий. Обсудите результаты внутри вариационной группы (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Термин	Содержание
1-й вариант	
Кадровый менеджмент	

Кадровая политика	
Стратегия кадровой политики	
Стратегия организации	
Управление персоналом	
Трудовой потенциал	
2-й вариант	
Персонал	
Качество рабочей силы	
Стимулирование	
Мотивация	
Кадровый потенциал	
Управление человеческими ресурсами	

Задание 5

Проанализируйте тип трудовых отношений и сформулируйте понятие персонала в организации сферы коммерческих образовательных услуг, в которой работают 50 работников. *Ответ оформите в письменном виде, работая в режиме вариационной группы.*

Задание 6

Заполните пропущенные строки. Работайте в индивидуальном режиме.

1. *Стратегия управления персоналом* – это разработанное руководством организации _____.

2. *Основные черты* стратегии управления персоналом:

а) долгосрочный характер, что объясняется _____;

б) _____.

3. *Стратегия управления персоналом* как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

а) _____;

б) _____.

4. *Составляющие* стратегии управления персоналом:

а) условия и охрана труда, техника безопасности персонала;

- б) _____;
- в) установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- г) _____;
- д) профориентация и адаптация персонала;
- е) _____;
- ж) разработка концепции развития персонала;
- з) совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- и) _____;
- к) меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- л) _____;
- м) мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и др.).

Задание 7

Получите у преподавателя характеристику предприятия «Х» и выполните следующие задания. Работайте в режиме динамической группы.

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, касающиеся взаимодействия с другими организациями).
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите желаемого сотрудника организации.
5. Сформулируйте основные корпоративные принципы:
 - в области отбора, обучения и продвижения персонала;
 - в области стимулирования труда;
 - в области кадрового аудита.
6. Предложите программу кадровых мероприятий.

Задание 8

Дополните приведенный ниже перечень качеств, необходимых руководителю предприятия. Какие еще составляющие потенциала качеств руководителя предприятия вы можете назвать? Охарактеризуйте их. Работайте в режиме статической группы.

1. Личностная составляющая:

а) интеллектуальные способности:

– обучаемость;

– системность мышления;

_____;

_____;

б) организаторские способности:

– умение работать в команде;

_____;

– ориентация на конкретный результат;

в) коммуникативные способности:

– способность к ведению переговоров;

_____;

– коллективизм;

_____;

г) личные качества:

– уверенность в себе;

– организованность;

_____;

– эстетическое развитие;

_____.

2. Профессиональная характеристика:

а) образование и знания:

– высшее инженерно-техническое образование;

– наличие ученого звания;

– наличие публикаций;

_____;

_____;

– знание законов и подзаконных актов, которые регулируют отношения, возникающие в процессе создания объектов интеллектуальной собственности и работы с ними;

– _____.

б) умения и навыки:

– работа по основному профилю;

– _____;

– стаж работы по основной специальности;

– _____;

– участие в конверсионных программах;

– _____;

– навыки организации личного труда;

– _____;

– навыки контроля за качеством отчетности;

– _____.

Задание 9

Выступая в роли менеджера-новатора, проанализируйте высказывания, которые представлены ниже. Обсудите свою точку зрения внутри группы и обменяйтесь мнениями со студентами других вариационных групп.

1. Никто не знает, каковы его силы, пока их не использует (И. Гете).
2. Предварительные знания того, что собираешься сделать, дают смелость и ловкость (Дидро).
3. Мало иметь хороший ум, главное – хорошо его применить (Декарт).
4. Когда человек спрашивает: «Что мне делать, меня собираются уволить?», мне хочется задать ему встречный вопрос: «А что вы за последние годы сделали для того, чтобы вас не уволили?» (Н. Энкельманн)
5. Путешествие длиной в тысячу ли начинается с первого шага (китайская пословица).

Задание 10

Закончите предложения. Работайте в индивидуальном режиме.

1. Технология обработки и хранения конфиденциальных и открытых документов базируется на_____.

2. При разработке перечня сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия, создается комиссия из наиболее квалифицированных и компетентных сотрудников основных подразделений и представителей службы безопасности. В комиссию желательно включить специалиста:

- занимающегося финансовыми вопросами, конъюнктурой рынка и данными в отношении конкурирующих фирм;
- _____;
- занимающегося поддержанием связей с другими предприятиями, а также заключением контрактов, договоров;
- _____.

3. После того как определен предмет защиты, необходимо выработать надежные мероприятия по предотвращению возможного разглашения коммерческой тайны. Для этого следует:

- установить порядок работы с документами, изделиями, которые содержат сведения, составляющие коммерческую тайну;
- _____;
- определить круг лиц и порядок их доступа к информации, составляющей коммерческую тайну;
- _____.

4. К информации конфиденциального характера в системе административного управления в соответствии с действующим законодательством относятся следующие сведения:

- _____.
- _____.

5. Целесообразно конфиденциальные сведения ранжировать по степени ограничения их распространения:

- строго конфиденциальные сведения;

- _____;
- конфиденциальные сведения;
- _____;
- служебные сведения;
- _____.

6. Сотрудники фирмы, в том числе руководители любого уровня, при работе с конфиденциальными документами обязаны:

- знакомиться только с теми конфиденциальными документами, на доступ к которым они получили письменное разрешение в силу должностных обязанностей;
- _____;
- вести совместно с работником службы учет находящихся у них конфиденциальных документов;
- _____;
- сдавать по описи работнику службы КД все материалы по окончании исполнения документа или работы над ним;
- _____;
- немедленно сообщать первому руководителю фирмы и в службу КД об утрате или недостатке документов, обнаружении лишних или неучтенных документов, отдельных листов.

7. Всем сотрудникам фирмы, работающим с конфиденциальными документами, делами, информацией, запрещается:

- использовать конфиденциальные сведения в публикациях, открытых документах, докладах и интервью, рекламных материалах, выставочных проспектах и любых других информационных сообщениях массового распространения;
- _____;
- вести переговоры, содержащие конфиденциальные сведения, по незащищенным линиям связи, в непригодных помещениях, в присутствии посторонних лиц;
- _____;
- знакомиться с документами, делами и базами данных других

сотрудников, работать с их компьютерами без письменного разрешения первого руководителя;

- _____;
- выносить из здания фирмы любые (в том числе открытые) служебные документы без письменного разрешения первого руководителя;
- _____;
- хранить конфиденциальные документы вместе с открытыми документами и материалами, формировать в одном деле или машинном массиве конфиденциальные и открытые сведения;
- _____;
- разглашать сведения о составе находящихся у сотрудника документов и материалов, системе их защиты и месте хранения, а также элементах обеспечения безопасности фирмы и персонала.

Задание 11

На базе теоретических сведений и должностной инструкции начальника отдела по персоналу ОАО «Х», представленных преподавателем, составьте должностную инструкцию для любого работника созданного вами ранее предприятия. Работайте в режиме динамической группы.

Разработка должностной инструкции

Цель: ознакомиться с процессом разработки должностной инструкции.

Формы:

- индивидуальная инструкция;
- типовая инструкция, унифицированная для однопрофильной группы исполнителей.

Назначение:

- определение общих требований со стороны предприятия к конкретной должности;

- конкретизация индивидуального контракта работника в части его должностных функций, прав и ответственности.

Принципы формирования:

- полнота отражаемых функций и прав;
- конкретность составных элементов;
- предметность предъявляемых требований;
- лаконичность изложения;
- функциональность для пользователя.

Разработчики:

- специалисты кадровой службы;
- руководители структурных подразделений предприятия;
- руководители направлений деятельности предприятия (для управленцев своего аппарата);
- руководитель предприятия (для своих первых заместителей).

Пользователи:

- исполнитель;
- руководитель;
- кадровик.

Порядок разработки и оформления:

1. Разработка по унифицированной форме:

- типовая инструкция (составляется специалистом кадровой службы с участием соответствующих руководителей);
- индивидуальная инструкция (составляется соответствующим руководителем).

2. Утверждение осуществляется руководителями соответствующих подразделений или предприятия в целом.

3. Использование визируется исполнителем до списания контракта (два экземпляра):

- первый экземпляр прилагается к контракту и хранится в кадровой службе;
- второй экземпляр остается у исполнителя.

Структура должностной инструкции

1. *Общая часть* – содержит основание разработки и назначение документа.

2. *Условия* назначения на должность:

- общие квалификационные требования (стаж работы по специальности, квалификационный разряд и т. п.);
- образовательный уровень (конкретные требования по наличию специального образования).

3. *Подчиненность*, порядок назначения и освобождения от должности – определяют административную и функциональную (техническую) подчиненность, должность представляющего к назначению, перемещению, увольнению и принимающего соответствующее решение.

4. *Обязанности* – содержат перечень должностных функций (задач).

5. *Права* – дают возможность требовать ресурсное обеспечение (информацию, кадры и пр.) для выполнения установленных функций.

6. *Ответственность* – устанавливаются виды административных и экономических санкций за невыполнение установленных функций.



ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Деловая игра «Оценка пригодности менеджера для эффективной работы с персоналом»

Цель занятия – получение навыков работы с групповым методом выявления профессиональных качеств менеджера по управлению персоналом.

Задание: сформулируйте перечень основных профессиональных признаков менеджера по персоналу с учетом требуемых знаний, навыков и личностных характеристик.

Порядок выполнения работы

1. Деление группы студентов на подгруппы по 4-5 человек.
2. Формирование подгрупп, в состав которых входят:
 - координатор процесса реализации МНГ (метод номинальной группы – тщательно спланированный структурированный групповой процесс выработки стратегии решения проблем или генерирования идей с участием тщательно отобранных участников);
 - помощник координатора;
 - эксперты;
 - докладчик, который объявляет полученные результаты и может обосновать их перед аудиторией.

Координатор кратко рассматривает следующие вопросы:

- цель заседания и важность процесса;
- этапы МНГ;
- использование результатов и последующие шаги.

Затем координатор зачитывает тщательно сформулированную постановку задачи. Кроме того, он нередко предлагает некоторым участникам дать прямой ответ на поставленную задачу, т. е. провести самоинструктаж. *Самоинструктаж* – процесс, с помощью которого участники побуждают разъяснить постановку задачи.

1. Этап молчаливого генерирования – 10-15 мин. Членам подгруппы (в том числе координатору и помощнику) предлагают дать ответы на поставленную задачу.
2. Этап неупорядоченного формулирования идей. Координатор иногда прерывает процесс, но подчеркивает, что прекращать генерирование нет необходимости (перечень можно пополнить любой вновь возникшей идеей). Координатор предлагает участникам по очереди огласить записанные ими ответы, а

помощник фиксирует их. Этап продолжается до тех пор, пока не будут записаны все идеи.

3. Этап уяснения идей. Он заключается в зачитывании координатором всех записанных ответов для того, чтобы убедиться в правильном понимании их всеми участниками. На этом этапе важен темп, задача координатора – быстро рассмотреть все пункты записанного перечня.
4. Голосование и ранжирование. На этом этапе каждому участнику предлагают отобрать 8 наиболее важных пунктов из имеющегося перечня (перечень обычно насчитывает 20-30 пунктов). После того как подгруппой на основе простого голосования отобраны 8 самых важных пунктов, начинается процесс ранжирования, который проводится каждым участником самостоятельно. Из 8 пунктов выбирается самый важный, записывается его номер и пишется цифра 8 (его ранг). Из оставшихся 7 пунктов выбирается наименее важный, рядом с ним пишется цифра 1. Процесс продолжается до тех пор, пока не будут проранжированы все карточки.
5. На этапе подсчета голосов по каждому пункту подсчитывается количество голосов и сумма рангов. После этого заполняется протокол процесса.
6. Формирование группы экспертов по оценке работы подгрупп.
7. Выступление докладчика с целью анализа проделанной работы и представления полученных результатов.
8. Оформление экспертами отчета об эффективности работы групп и представление итоговых результатов.

Требования к оформлению отчета

Отчет подгруппы выполняется под руководством координатора. Он должен содержать протокол процесса (рис. 2.9).

Протокол процесса

«Предложенные показатели профессиональных качеств
менеджера по управлению персоналом»

Дата: _____

Количество участников: _____ человек.

Постановка задачи: _____

Показатели (характеристики)	Полученные голоса	Итого: число голосов/сумма рангов
--------------------------------	-------------------	--------------------------------------

Рис. 2.9. Форма протокола процесса

Отчет об эффективности работы подгрупп (команд) составляется экспертами (рис. 2.10).

Критерии оценки работы команд	Вес критерия	Команды		
		1	...	n
Точность по времени (работа в условиях ограниченного времени)				
Качество доклада, в том числе краткость				
Активность в обсуждении результатов (докладов)				
Возможность практического использования				
Соблюдение этических норм поведения при обсуждении работ				
Сумма	1			

Рис. 2.10. Форма подведения итогов работы команд

На основе отчета об эффективности работы команд проводится присуждение мест.

ТЕСТЫ

Тест 1

1. Укрупненными факторами, оказывающими воздействие на людей в организации, являются:

- иерархическая структура организации;

- рынок;
- культура;
- состояние здоровья;
- уровень образования.

2. Основными группами методов управления персоналом организации служат:

- социально-психологические;
- экономические;
- административные;
- универсальные;
- прикладные.

3. Принципами, определяющими направление развития системы управления персоналом, являются:

- непрерывность;
- концентрация;
- устойчивость;
- иерархичность;
- экономичность.

4. Выделение сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления – это:

- организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией;
- структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию;
- структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации;
- структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству;
- организационное включение службы управления персоналом в систему «контроллинг».

5. Главная функция процесса управления персоналом, реализуемая на разных уровнях системы управления организацией, – это:
- выработка решений и контроль за их исполнением;
 - определение потребностей в персонале;
 - обеспечение персоналом;
 - развитие персонала.
6. Разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей и задач организации и каждого работника относится к числу:
- кадровых мероприятий;
 - кадровых стратегий;
 - кадровых целей;
 - кадровых задач.
7. При стратегическом планировании речь идет:
- о долгосрочном планировании;
 - о краткосрочном планировании;
 - о среднесрочном планировании;
 - об оперативном планировании;
 - о тактическом планировании.
8. Кадровые программы в соответствии с кадровой политикой организации реализуются:
- средним руководящим звеном;
 - низшим руководящим звеном;
 - высшим руководящим звеном;
 - всей компанией в целом;
 - менеджерами по персоналу.
9. К показателям оценки экономической эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:
- затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника;
 - отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала;
 - степень удовлетворенности работой в данной организации;

- текучесть кадров;
- уровень абсентеизма.

Тест 2

1. Отметьте, с помощью каких экономических показателей можно оценить эффективность менеджмента:

- количество управленческого персонала;
- оборот предприятия;
- удельный вес управленческого персонала в общей численности организации;
- производительность труда на основных технологических операциях;
- уровень затрат на управление в расчете на единицу объема реализации;
- себестоимость.

2. Отметьте основные принципы рациональной организации производственных процессов:

- результативность;
- параллельность;
- производительность;
- непрерывность;
- ритмичность;
- рентабельность;
- пропорциональность;
- прямоточность.

3. Эффективность менеджмента – это:

- соотношение затрат на управленческие процессы и результатов бизнеса;
- прибыльность бизнеса;
- целесообразность и качество управления, ориентированного на результативность организации (бизнеса).

4. Соотношение понятий «успешность бизнеса» и «эффективность менеджмента» таково:

- это одно и то же;
- успешность бизнеса – оценка того, что делает организация; эффективность менеджмента – того, как она это делает;
- успешность бизнеса – понятие количественное, экономическое; эффективность менеджмента – понятие качественное, не оцениваемое экономическими показателями.

5. Предположим, что вы получили информацию из конструкторского бюро о возможности освоения производства нового вида продукции. Что вы сделаете в первую очередь, чтобы определить целесообразность положительного решения?

- проанализирую своих потребителей и конкурентов;
- распоряжусь провести на своем предприятии анализ производительности труда и использования производственной мощности;
- сопоставлю длительность жизненного цикла и возможные сроки подготовки производства этого изделия;
- срочно попрошу рекомендации и гарантии инвестиций в своем банке.

Тест 3. «Каковы ваши способности к управлению?»

Ответьте на поставленные вопросы, выбрав один из предложенных вариантов ответа. Оцените ваши ответы в баллах в соответствии с таблицей и просуммируйте набранное количество баллов. Определите уровень ваших способностей к управлению, соответствующий полученной сумме баллов.

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить группой сотрудников старше себя по возрасту. Чего больше всего вы опасаетесь в этом случае?

- а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
- б) что вас будут игнорировать и будут оспаривать принимаемые вами решения;

в) что не удастся выполнить работу на том уровне, на каком вам хотелось бы.

2. Если вас в каком-то деле постигнет крупная неудача, то вы:

а) постараетесь утешиться («подумаешь, бывает и хуже»), считая случившееся несущественным;

б) начнете раздумывать: а нельзя ли свалить вину на кого-нибудь другого или на объективные обстоятельства;

в) проанализируете причины неудачи, оценив, в чем был собственный промах и как исправить дело.

3. Какое из перечисленных сочетаний качеств наиболее подходит вам:

а) общительный, впечатлительный, добродушный, послушный;

б) приветливый, настойчивый, энергичный, решительный;

в) трудолюбивый, уверенный в себе, сдержанный, логичный.

4. Считаете ли вы, что большинство людей:

а) любят работать хорошо и старательно;

б) добросовестно работают только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;

в) рассматривают свою работу как необходимость?

5. Руководитель должен быть ответствен:

а) за поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);

б) за отличное и своевременное выполнение заданий (тогда и подчиненные будут довольны).

6. Вы являетесь руководителем подразделения и должны представить «наверх» план определенных работ. Как вы поступите?

а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что-то не так;

б) выслушаете мнение подчиненных, а в план включите только те предложения, которые согласуются с вашей точкой зрения;

в) поручите составить план подчиненным и без поправок представите его руководству;

г) проект плана разработаете вместе со специалистами, после чего доложите о нем руководству, обосновывая его положения.

7. На ваш взгляд, наилучших результатов достигает руководитель, который:

а) бдительно следит за тем, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции и задачи;

б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом «доверяй, но проверяй»;

в) заботится о работе, но не забывает и о тех, кто ее выполняет.

8. Работая в коллективе, считаете ли вы ответственность за свою работу равной ответственности за итоги работы всего коллектива?

а) да;

б) нет.

9. Ваш взгляд либо поступок встречен другими критически. Как вы будете себя вести?

а) не поддаваясь мгновенной защитной реакции, сумеете трезво взвесить все «за» и «против»;

б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущество своего взгляда;

в) в силу вспыльчивого характера не сумеете скрыть свою досаду, обидитесь и рассердитесь;

г) промолчите, но поступать будете по-прежнему.

10. Что приносит больший успех?

1) премирование;

2) наказание.

11. Хотели бы вы:

1) чтобы другие видели в вас хорошего друга;

2) чтобы никто не усомнился в вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;

3) вызывать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями?

12. У вас есть желание принимать самостоятельные решения?

1) да;

2) нет.

13. Если вы должны принять важное решение, то:

1) стараетесь сделать это безотлагательно, а сделав, возвращаетесь снова и снова к этому делу;

2) делаете это быстро, но потом долго мучаетесь сомнениями, а не лучше ли было сделать это так или иначе;

3) стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше.

Просуммируйте ваши баллы, пользуясь табл. 2.3.

Таблица 2.3

Подсчет баллов

Номер вопроса	Баллы за вариант ответа			
	<i>а</i>	<i>б</i>	<i>в</i>	<i>г</i>
1	0	2	4	–
2	2	0	6	–
3	0	3	2	–
4	6	2	0	–
5	3	6	–	–
6	3	0	1	6
7	3	6	4	–
8	6	0	–	–
9	6	2	0	0
10	3	0	–	–
11	3	5	0	–
12	3	0	–	–
13	6	3	0	–

Оценка результатов

Если вы набрали:

25 баллов и менее – у вас незначительные задатки к управленческой деятельности;

26-35 баллов – у вас средний уровень способности к управлению;
36-45 баллов – у вас способности к управлению выше среднего уровня;

45-55 баллов – у вас хорошие способности к управлению;

56 баллов и более – у вас отличные способности к управлению.

Тест 4. «Какой тип взаимоотношений между работником и организацией вы предпочитаете?»

Тест служит выявлению следующих типов мотивации у работников:

- *эгоистический* – ярко выражено стремление получить от организации больше, чем отдать ей;
- *рациональный* – ожидается равенство затрат и вознаграждения;
- *альтруистический (коллективистский)* – желание больше отдавать организации и другим людям, чем получать от них.

В процессе мотивирования руководитель должен учитывать тип сотрудников. «Эгоистических» работников следует сдерживать, воспитывать, объясняя им равенство прав всех членов рабочей группы и необоснованность их чрезмерных претензий на вознаграждение. «Рациональные» по своему типу работники действуют в соответствии с теорией справедливости Адамса. К ним в большей мере применимы практические выводы и рекомендации этой теории. С «альтруистическими» сотрудниками у руководителя меньше всего проблем, поскольку они работают без скрупулезного подсчета собственных затрат и их соотнесения с получаемым вознаграждением. Однако их организационным альтруизмом не следует злоупотреблять.

Инструкция

При ответе на каждый из 5 вопросов вам предоставляется 10 баллов, которые можно распределить между двумя предлагаемыми ответами «а» и «б» в зависимости от их значимости для вас. Вы можете дать больше баллов тому ответу, который вам импонирует, главное, чтобы в сумме в обоих ответах было 10 баллов. Вы можете дать каждому ответу по одинаковому количеству очков или

использовать в одном из них 0.

В любой организации, где бы вы ни работали:

1. Для вас был бы важнее тот факт, что:

- вы получаете больше, чем отдаете своей работе;
- вы отдаете своей работе больше, чем получаете.

2. Для вас было бы важнее:

- помогать другим людям;
- заботиться о своих нуждах.

3. Вас бы более интересовало то, что:

- вы получаете от организации, в которой вы работаете;
- вы вносите в ту организацию, на которую вы работаете.

4. Та тяжелая работа, которую бы вам пришлось выполнять, должна:

- приносить пользу организации;
- приносить пользу вам.

5. Ваш девиз во взаимоотношениях с организацией был бы:

- никто не поможет тебе, кроме тебя самого;
- лучше отдавать, чем брать.

Подведите итоги

Просуммируйте очки в следующем порядке:
 $1б + 2а + 3б + 4а + 5б$. Вы должны получить число от 0 до 50.

В зависимости от полученных результатов выделяются три типа сотрудников:

– *благожелательные* («альтруистические») – люди, которые предпочитают больше отдавать организации, чем брать от нее;

– *поборники справедливости* («рациональные») – люди, которые ратуют за то, чтобы соотношение вклада всех сотрудников и ответной отдачи от организации было бы для всех одинаковым;

– *имеющие право* («эгоистические») – работники, предпочитающие, чтобы бонус от их вклада в деятельность организации был более весомым, чем у остальных работников (больше склонны брать от организации, нежели давать ей).

Оцените свой результат. Вас следует отнести:

- *менее 29 баллов* – к альтруистическому типу;
- *29-32 балла* – к рациональному типу;
- *более 32 баллов* – к эгоистическому типу.

ДИСКУССИИ

1. Дискуссия «Приоритеты»

Цель: сопоставление и согласование позиций по обсуждаемым вопросам, формирование представлений о многообразии аспектов видения одной и той же темы.

Проведение:

1. Каждый студент получает листок с тезисами по определенной проблеме занятия. Преподаватель дает первое задание: участники должны расположить тезисы в соответствии с собственным мнением в порядке убывания приоритетов. Для этого высказывания оцениваются по десятибалльной шкале. На выполнение задания отводится 10 мин. Студенты разбиваются на группы по 4-5 человек. В группах они разрабатывают единую систему приоритетов. Если группа не приходит к единому мнению относительно какого-то тезиса, то этот тезис отмечается особо, доводы «за» и «против» также фиксируются для позднейшего обсуждения данного случая на общем собрании.

2. Все участники собираются для совместной дискуссии. Малые группы докладывают о своих результатах и спорных случаях.

Если участниками должно быть принято общее решение, то теперь, как и ранее в малых группах, все должны прийти к соглашению о приоритетах.

Темы для дискуссии:

1. Формирование и развитие концепции управления персоналом.
2. Кадры, персонал и человеческие ресурсы.
3. Организация системы управления персоналом и человеческими ресурсами.
4. Улучшение деятельности организации по результатам самооценки.

2. Письменная дискуссия **(обсуждение темы с визуализацией)**

Цель: выявление и фиксация мнений студентов относительно определенной темы с последующим коллективным обсуждением.

Проведение: На разных столах лежат подготовленные плакаты с начатыми фразами либо высказываниями, побуждающими к дискуссии, а также маркеры. Участники обходят столы и записывают свои мнения, возражения, согласие, вопросы. Затем все плакаты вывешиваются для ознакомления. Выбираются злободневные вопросы, формулируются предложения-стимулы, которые могут побудить слушателей к дискуссии.

Темы для дискуссии:

1. Центр оценки как технология кадровой работы.
2. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации.
3. Кадровая психодиагностика.
4. Оценка эффективности системы управления персоналом.

3. Панельная дискуссия

Цель: организация обсуждения проблемы в многочисленной группе.

Дискуссия проводится в больших группах.

Проведение:

- 1) участники делятся на микрогруппы по 4-6 человек, которые располагаются в аудитории по кругу;
- 2) члены каждой группы выбирают представителя или председателя, который будет в процессе дискуссии отстаивать их позицию;
- 3) в течение 15-20 мин в микрогруппе обсуждается проблема и вырабатывается общая точка зрения;
- 4) представители групп собираются в центре круга и получают возможность высказать мнение группы, отстаивая ее позиции.

Остальные студенты следят за ходом обсуждения и тем, насколько точно представитель микрогруппы выражает общую позицию;

5) представители групп могут взять перерыв, чтобы проконсультироваться с остальными ее членами;

6) панельное обсуждение заканчивается по истечении отведенного времени или после принятия решения;

7) после окончания дискуссии представители групп проводят критический разбор хода обсуждения, а решения принимаются уже всеми участниками.

Темы дискуссии:

1. Документы организации по управлению персоналом.
2. Трудовая карьера и ее формирование.
3. Адаптация персонала в кризисных ситуациях.
4. Формирование стабильного персонала.

2.2.2. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ И САМОПРОВЕРКИ

Изучите контрольные вопросы и обменяйтесь своими мнениями внутри вариационной группы. Номера вопросов получите у преподавателя. Сформулируйте два своих вопроса по данной теме.

1. Дайте обобщенное определение понятий «управление» и «менеджмент», выделите главные их характеристики.

2. Что такое концепция управления персоналом? Назовите составляющие концепции.

3. В чем заключается теория «человеческих отношений»?

4. В чем заключается теория «человеческих ресурсов»?

5. Чем отличаются друг от друга понятия «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы»?

6. В чем состоят особенности человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов предприятия?

7. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на управление человеческими ресурсами?

8. В чем состоит специфика управления человеческими ресур-

сами в условиях инновационной стратегии организации?

9. Каковы основные составляющие кадровой стратегии организации?

10. Какова взаимосвязь стратегии организации с кадровыми стратегиями?

11. Какие преимущества дает организации наличие в ней стратегии управления человеческими ресурсами и четко сформулированной кадровой политики?

12. Перечислите основные элементы социально-трудовых отношений.

13. Какую роль сыграла профессионализация управления персоналом в становлении кадрового менеджмента?

14. Каковы организационно-культурные предпосылки применения современных технологий кадрового менеджмента?

15. Сформулируйте и обоснуйте главную цель системы управления персоналом организации.

16. Раскройте особенности основных моделей кадрового менеджмента.

17. Раскройте сущность методов управления персоналом организации.

18. Приведите примеры методов внедрения системы управления персоналом организации.

19. Какие три группы причин сопротивления нововведениям выделил К. Девис?

20. Какие виды задач и роли являются главными в работе руководителей разных уровней?

21. Проанализируйте содержание основных требований к профессиональной компетенции менеджеров.

22. Какие вам известны основные критерии конечных результатов деятельности организации?

23. Какими методами можно оценить результаты труда?

24. Назовите известные вам классификации факторов, влияющих на эффективность управления персоналом.

25. Перечислите основные факторы, влияющие на эффективность управления персоналом.
26. Какие задачи необходимо решать менеджеру по персоналу при комплектовании кадров?
27. Назовите факторы, влияющие на потребность в персонале.
28. Что означает понятие «качественная потребность» в персонале?
29. Перечислите основные показатели численности персонала.
30. Охарактеризуйте основные методы планирования потребности в персонале.
31. Назовите методы определения численности административно-управленческого персонала.
32. Назовите основные методы отбора персонала.
33. Какова роль должностных инструкций в подборе и отборе персонала?
34. Сформулируйте цель и задачи составления должностных инструкций.
35. Каковы достоинства и недостатки формализованного резюме?
36. Перечислите способы минимизации количества ошибок, возникающих при найме персонала.
37. Поясните назначение и содержание описания работы (рабочего места).
38. Сформулируйте возможное соотношение активной и пассивной адаптации персонала организации.
39. Каковы цель и порядок проведения аттестации?
40. Дайте сравнительную характеристику всех изученных методов оценки работников.
41. Перечислите основные цели повышения квалификации и переподготовки работников.
42. Назовите основные типы внутрифирменного обучения.
43. Охарактеризуйте методы и программы моделирования карьеры.
44. Перечислите основные преимущества коучинга.
45. Какая информационно-нормативная база необходима пред-

приятно для организации заработной платы?

46. Какова структура и виды заработной платы работника?

47. Что такое переменная заработная плата?

48. Какие функции выполняет заработная плата?

49. Какая информационно-нормативная база необходима организации для формирования заработной платы?

50. Перечислите основные правила материального стимулирования персонала.

51. Каких принципов следует придерживаться при проектировании материального вознаграждения?

52. Назовите основные методы стимулирования персонала.

53. В чем заключаются главные принципы делегирования полномочий?

54. В чем смысл и содержание оценки персонала?

55. Сформулируйте компоненты экономической и социальной эффективности управления персоналом.

56. Какие статистические показатели эффективности управления персоналом вы знаете?

57. Какие факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия напрямую связаны с системой управления персоналом?

58. Чем обусловлено повышение значения управления персоналом современного предприятия?

Сформулируйте свои вопросы. _____

2.2.3. ТЕМЫ ДОКЛАДОВ И РЕФЕРАТОВ

Выберите тему для самостоятельной работы над докладом.

1. Управление с учетом типологических качеств сотрудников.

2. Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента.

3. Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента.

4. Основные модели кадрового менеджмента.

5. Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом.
6. Построение систем управления персоналом.
7. Планирование продвижения и карьеры сотрудников.
8. Система непрерывного обучения как фактор мотивации сотрудников.
9. Опыт профориентации и адаптации персонала.
10. Управление деловой карьерой.
11. Современная система взглядов на управление.
12. Мотивация как функция процесса управления.
13. Теории управления о роли человека в организации.
14. Контроль как функция процесса управления.
15. Виды и методы контроля в современной организации.
16. Методы улучшения мотивации и повышения результативности.
17. Управленческие технологии – система обеспечения эффективности организации.
18. Критерии эффективности организации и оптимальности управления.
19. Диагностический подход к управлению.
20. Связь аудита с системой управления организацией.
21. Совершенствование управленческих технологий в рамках аудита.
22. Понятие экономического потенциала нематериального производства и его значение для доказательства экономической целесообразности службы персонала в компании.

2.2.4. КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Адаптация сотрудников – процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включение в системы неформальных связей.

Активная кадровая политика – характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

Анализ человеческих ресурсов – концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

Аттестация – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Гуманистический подход к управлению – подход, рассматривающий организацию как культурный феномен.

Деловая этика – совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства.

Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Доктрина командного менеджмента – подход, ориентированный на стимулирование творческой активности групповой деятельности при решении нестандартных задач.

Доктрина контракции индивидуальной ответственности – подход, ориентированный на стимулирование индивидуального профессионального развития специалистов за счет включения личной заинтересованности и персональной ответственности.

Доктрина научного управления (научной организации труда) – технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесен в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем.

Доктрина человеческих отношений – гуманитарный подход, ориентированный на гуманизацию трудовых процессов, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой организации.

Инновационный менеджмент в кадровой работе – пограничная область между инновационным менеджментом и управлением персоналом. В кадровой работе объектом инновационного менеджмента являются процессы обновления и развития, потребности и параметры кадров и кадровых систем предприятий и других социально-экономических структур.

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и управления ее персоналом.

Кадровые мероприятия – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации и проводимые с учетом конкретных задач этапа развития.

Кадровый менеджмент – одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации

Карьера – результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьерограмма – перечень профессиональных и должностных позиций в организации, фиксирующий оптимальное развитие профессионала.

Менеджер по персоналу – специалист, призванный эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной реализации стратегии организации.

Методы оценки труда – способы количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставления его с заданными нормами труда.

Модели компетентности – инструмент разработки индивидуальных планов профессионального развития с учетом специфики каждой должностной позиции.

Обучение персонала – кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

Организационно-кадровый аудит – оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Планирование карьеры – процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающимися в составлении программы профессионального и должностного роста.

Система стратегического управления персоналом – упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых объектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функции «стратегическое управление персоналом».

Системы управления персоналом – методы, процедуры, приемы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения организационных целей. Основными системами управления персоналом являются: подбор, обучение и развитие, оценка и вознаграждение.

Стадия и цикл развития организации – описательные характеристики организации, рассматриваемой в логике процессуальности и стадийности развития, фиксирующие особенности целей и ценностей, присущих организации в определенный период своего развития.

Стратегический план – документ, содержащий конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.).

Стратегия – определение перспективных целей развития соци-

ально-экономической системы.

Стратегия ориентации на индивидуальную работу – стратегия формирования персонала, при которой работа каждого сотрудника организации зависит только от него самого и не требует интенсивного общения с другими специалистами.

Стратегия ориентации на работу в команде – стратегия формирования персонала, при которой организация создает из своих сотрудников единый коллектив, работающий на общую, всеми разделяемую цель.

Стратегия ориентации на свои силы – стратегия формирования персонала, ориентированная на команду специалистов, готовых производить и реализовывать будущие новые продукты (услуги).

Стратегия приема небольшого количества высококвалифицированных специалистов – стратегия формирования персонала, которая ориентирована на выполнение всей работы небольшим количеством «универсальных» специалистов.

Стратегия приема специалистов средней квалификации – стратегия формирования персонала, которая ориентирована на выполнение типовых операций.

Стратегия приобретения готовых специалистов – стратегия формирования персонала «узкого профиля», которая не предусматривает совместной деятельности между специалистами, работы в группах или командах.

Стратегия управления персоналом – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Субъект стратегического управления персоналом – служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Управленец – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение

поставленных перед ней целей.

Управление инновациями в кадровой работе – обеспечение эффективных масштабов и темпов обновления в кадровой работе в соответствии с текущими и перспективными целями организации, с требованиями и стандартами государства и профсоюзов в социальной области.

Элементы корпоративной культуры – части, составляющие корпоративную культуру конкретной организации: цель, программа, клиенты и партнеры, специфика деятельности, особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации.

Элементы организации – подструктуры, части, составляющие организации, задающие ее неповторимость, отличие от всех других.

Этикет – установленный порядок поведения в определенной социальной сфере: придворный, дипломатический, военный.

ЛИТЕРАТУРА

1. «Обучающаяся» организация – будущее лучших компаний // Управление персоналом. – 2000. – №9.
2. *Айкарян А., Нисевич Е.* В поисках совершенства управления // Вопросы экономики. – 1997. – №2. – С. 1.
3. *Айкс Б., Ритерман Р.* От предприятия к фирме: заметки по теории предприятия переходного периода // Вопросы экономики. – 1994. – №8. – С. 31-39.
4. *Александров А.* Стоит ли кадровая овчина выделки // Служба кадров. – 1997. – №11. – С. 12-15.
5. *Андреев С.В.* Несостоятельность (банкротство) предприятий. Проблемы и пути реформирования экономического кадрового потенциала: Учеб. пособие. – М.: РУЦ, 1996. – С. 151-152.
6. *Бурков В.Н., Ириков В.А.* Модели и методы управления организационными системами. – М.: Наука, 1994. – С. 135.
7. *Вайсман Р.С.* Связь межличностных отношений с групповой эффективностью деятельности // Вопросы психологии. – 1977. – №4. – С. 34-38.
8. *Гагаринская Г.П., Штрикова Д.Б.* Особенности трудовой мотивации на предприятии машиностроения. – М.: Машиностроение-1, 2004. – 290 с.
9. *Гагаринская Г.П., Штрикова Д.Б., Быкова А.В., Калмыкова О.Ю.* Управление персоналом: Учебник. – Самара: ПИБ, СамГТУ, 2008. – 262 с.
10. *Горбачева А.В., Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Формирование потенциала индивидуально-личностных качеств менеджера: Учеб. пособие. – Самара: СамГТУ, 2004. – 278 с.
11. *Горбунова Ю.Н.* Концепция компетенций как организационная основа совершенствования системы оплаты труда: Монография. – Самара: СамГТУ, 2008.
12. *Далаев О.* Не пора ли остановить «утечку мозгов» // Человек и труд. – 1997. – №5. – С. 91.
13. *Евенко Л.И.* Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала. – Н. Новгород, 1996.
14. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1997.
15. *Емельянов О.* Как управлять персоналом в условиях рынка // Человек и труд. – 1993. – №1. – С. 34.
16. *Ефимова М.Р.* Статистические методы в управлении производством. – М.: Финансы и статистика, 1998. – С. 7.

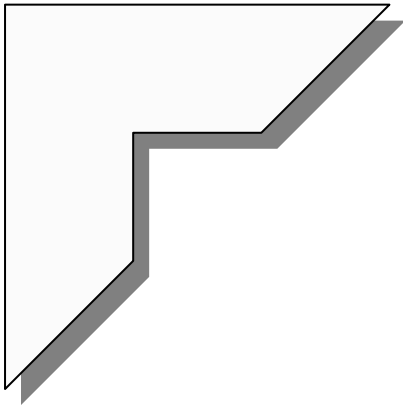
17. *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993. – С. 26.
18. *Ильина Л.А.* Исследование проблем социально-трудовой сферы в Российской Федерации // Вестник университета. – М.: Государственный университет управления, 2008. – № 5 (43). – С. 191-195.
19. *Ильина Л.А.* Исследование систем оплаты труда промышленных предприятий Российской Федерации // Вестник университета. – М.: Государственный университет управления, 2007. – № 12. – С. 147-150.
20. *Ильина Л.А.* Современное состояние практики трудовой мотивации персонала на промышленных предприятиях Российской Федерации: монография // М.: Машиностроение, 2007. – 300 с.
21. *Ильина Л.А.* Человеческие ресурсы как фактор, обеспечивающий экономический рост государства // Экономическое развитие общества: инновации, информатизация, системный подход: междунар. научн.-практ. конф. (Минск, 22-23 апр. 2008 г.): тез. докл. / М-во образ. Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т информатики и радиоэлектроники; под общ. ред. Е.Н. Живицкой, В.А. Пархименко. – Минск: Парадокс, 2008. – С. 61-65.
22. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента. – М., 1997.
23. *Карташова Л.В.* Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с.
24. *Кемпински А.* Психопатология неврозов. – Варшава, 1975. – 112 с.
25. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 301 с.
26. *Кричевский Р.Л.* Если вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1996.
27. *Макарова Н.А., Ильина Л.А.* Анализ современных аспектов трудовой мотивации // Вестник университета. – М.: Государственный университет управления, 2007. – № 9 (35). – С. 204-209.
28. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятий. – М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 59.
29. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Г.П. Гагаринская. – Самара: СамГТУ, 2001. – 77 с.
30. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие / Г.П. Гагаринская,

- Д.Б. Штрикова, Н.В. Липченко. – М.: Машиностроение-1, 2003. – 96 с.
31. *Мюллер Е.В.* Организационно-экономический механизм мотивации повышения использования трудового потенциала промышленных предприятий: Монография. – Самара: СамГТУ, 2008.
 32. *Никифорова А.А.* Рынок труда: занятость и безработица. – М.: 1991.
 33. *Розанов В.А.* Трудности управления и их психологические причины // Управление персоналом. – 1997. – №3. – С. 33-38.
 34. *Самыгин С.И., Столяренко Л.Д.* Менеджмент персонала: Учеб. пособие. – Ростов-нД: Феникс; М.: Зевс, 2001.
 35. *Тейлор Ф.* Принципы научного управления. – М., 1990.
 36. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы управления персоналом. – М.: Дело, 1997. – С. 16.
 37. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007.
 38. Управление персоналом. Технологии: Учеб. пособие / Ю.Н. Арсеньев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 192 с.
 39. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. О.И. Марченко. – М.: Ось-89, 2004. – 224 с.
 40. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002.
 41. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: Учеб. пособие / Э.М. Коротков, Г.П. Гагаринская. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2004. – 260 с.
 42. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие / Г.Х. Бакирова. – СПб.: Речь, 2003. – 152 с.
 43. *Уткин Э.А.* Управление фирмой. – М.: Аклис, 1996. – С. 240.
 44. *Ушанова Ю.А.* Управленческие нововведения в США: проблемы внедрения. – М., 1986.
 45. *Фатхудинов Р.* Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности // Вопросы экономики. – №5. – 1997. – С. 118-127.
 46. Формирование потенциала индивидуально-личностных качеств менеджера как аспект профессионализации управленческой деятельности: Учеб. пособие / А.В. Горбачева, О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская. – Самара: ПИБ; СамГТУ, 2004. – 264 с.
 47. *Хейман С.* Стратегия организационно-структурных решений // Вопросы

- экономики. – №5. – 1996. – С. 108.
48. *Шапиро С.А.* Управление человеческими ресурсами: Справочник руководителя. – М.: Гросс Медиа, 2005. – 304 с.
 49. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – С. 48.
 50. *Шкатула В.И.* Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, Инфра-М, 1998.
 51. Экономика и социология труда: Учеб. пособие / Г.П. Гагаринская, Е.В. Мюллер. – Самара: СамГТУ, 2003. – 80 с.
 52. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: Учеб. пособие / Э.М. Коротков, Г.П. Гагаринская. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2004. – 260 с.
 53. *Калмыкова О.Ю., Горбачева А.В., Орлов И.А., Кирильцева Н.А.* Роль коллектива в преодолении конфликтов: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2005. – 50 с.
 54. *Калмыкова О.Ю.* Этические нормы деятельности руководителя современной организации: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2005. – 52 с.
 55. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2005. – 56с.
 56. *Калмыкова О.Ю., Штрикова Д.Б.* Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2008. – 50 с.
 57. *Горбунова Ю.Н.* Концепция компетенций как организационная основа совершенствования системы оплаты труда: Монография. – Самара: СамГТУ, 2008.
 58. *Мюллер Е.В.* Организационно-экономический механизм мотивации повышения использования трудового потенциала промышленных предприятий: Монография. – Самара: СамГТУ, 2008.
 59. *Ильина Л.А.* Современное состояние практики трудовой мотивации персонала на промышленных предприятиях Российской Федерации: Монография. – Самара: СамГТУ, 2007. – 300 с.
 60. *Гагаринская Г.П., Ильина Л.А., Калмыкова О.Ю.* Управление человечески-

ми ресурсами организации: формирование конкурентных преимуществ и стратегии предприятий сферы услуг на региональном уровне: Монография. – Самара: СамГТУ, 2010. – 360 с.

61. *Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю.* Кадровые стратегии организации: Учеб. пособие. – Самара: ПИБ, СамГТУ, 2009. – 301 с.
62. *Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю.* Стратегический менеджмент: стратегия развития персонала: Учеб. пособие. – Самара: ПИБ, СамГТУ, 2009. – 242 с.



*То, что мы можем разговаривать друг с другом,
делает нас людьми.
Карл Ясперс, нем. философ*

**Глава 3.
КОНФЛИКТМЕНЕДЖМЕНТ
В ОРГАНИЗАЦИИ**



Ключевые термины

Конфликт
Конфликтная ситуация
Конфликтное поведение
Конфликтологическая
компетентность
Конфликтменеджмент
Этапы конфликта
Предмет конфликта
Границы конфликта
Потребность
Динамика конфликта
Социальный конфликт

Цель изучения темы – определение сущности конфликта, исследование основных категорий его анализа, рассмотрение конфликта в системе общественных отношений изучение теории, структуры и функций конфликта.

Задачи

Студент должен знать:

- природу и происхождение конфликтов;
- динамику развития конфликта во времени с учетом основных свойств и общественных функций;
- структуру конфликта;
- основные функции конфликта;
- методы сознательной критики и правила предупреждения отрицательных последствий конфликтов;
- диагностические методы выявления конфликтных личностей;
- психологические методы профилактики и решения конфликтов.

Студент должен уметь:

- определять вид конфликта, который имел место в той или иной ситуации;
- рассматривать варианты стратегий поведения в конфликтном взаимодействии;
- использовать интегративный подход к разрешению конфликтов;
- выделять позитивные стороны конкретной конфликтной ситуации.

Проблемы для изучения

Проанализируйте предложенные вам проблемы данной темы. Выделите проблему, наиболее актуальную для вас.

1. Конфликты в сфере управления организацией.
2. Происхождение конфликтов целей, интересов, расхождения взглядов.
3. Причины, функции и субъекты конфликтов.
4. Структура и динамика конфликта.
5. Функции конфликта в организации.
6. Классификация конфликтов по различным основаниям.

Ключевые понятия

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь кратким терминологическим словарем. Обсудите результаты внутри вариационной группы.

- Конфликт
- Стресс
- Профессиональное выгорание
- Эмоциональное выгорание
- Конфликтная ситуация
- Конфликтное поведение
- Этапы конфликта
- Предмет конфликта
- Границы конфликта
- Функции конфликта
- Виды конфликта
- Потребность

- Динамика конфликта
- Социальный конфликт
- Межличностный конфликт
- Стил ь конфликтного поведения
- Конфликтменеджмент
- Конфликтменеджер
- Стрессменеджмент
- Конфликтологическая компетентность
- Технология управления конфликтами

Порядок работы

1. Ознакомление с целью, задачами и проблемами для обсуждения на занятии.
2. Повторение основных теоретических положений темы.
3. Ответы студентов на контрольные вопросы.
4. Ответы преподавателя на возможные вопросы студентов.
5. Изучение предлагаемых конкретных ситуаций, заданий.
6. Обсуждение ситуации вариационной группой.
7. Разработка рекомендаций по разрешению проблемной ситуации, выполнению задания.
8. Представление рекомендаций каждой паре, обсуждение, ответы на вопросы студентов и преподавателя.
9. Работа в парах с заданиями практической части.

3.1. ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Повторите теоретические положения темы и создайте возможные схемы и таблицы, иллюстрирующие данный материал. Работайте в режиме статической пары.

3.1.1. КОНФЛИКТЫ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Социально-экономическое развитие современного общества представляет собой сложный процесс, функционирующий на основе зарождения, развертывания и разрешения объективных политических, соци-

альных, экономических, психологических противоречий. Сложная система трудовых отношений в организации содержит в себе возможность возникновения разнообразных конфликтов, которые специфичны по содержанию, структуре, динамике, количеству участников, способам разрешения и методам профилактики. Социальная неоднородность общества, различия в системе ценностей, мотивов, интересов, статусном положении являются основными причинами зарождения организационных конфликтов. Организационный конфликт связан с субъективным осознанием работниками противоречивости своих интересов и потребностей как членов различных социальных групп.

Профилактика и управление трудовыми конфликтами в организации является одним из важнейших направлений в профессиональной деятельности руководителя. От конфликтологической компетентности руководителя зависит успех конструктивного решения организационных конфликтов. Для того чтобы трудовой коллектив мог эффективно выполнять стоящие перед ним профессиональные задачи, он должен формироваться в обстановке благоприятного морально-психологического климата. Это ведет к осознанию каждым работником собственной принадлежности к команде, высокой степени эмоциональной включенности и взаимопомощи в сложных профессиональных ситуациях.

Как показывает анализ теории конфликта, в настоящее время существуют различные точки зрения на определение понятия организационного конфликта и его типологию, разработаны различные схемы описания модели конфликта. Так, схема, которая была сформирована Л.А. Петровской, включает в себя четыре категориальных понятия: структура конфликта, динамика конфликта, функции и типы конфликтов. Известные авторы в области конфликтологии А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов рассматривают: сущность и эволюцию конфликта; классификацию, структуру, динамику, функции конфликта; профилактику, разрешение конфликта, методы психодиагностики и исследования конфликта.

Н.В. Гришина рассматривает конфликт как определенное осознанное препятствие в достижении целей профессиональной сов-

местной деятельности работников, как реакцию индивидов на почве несовместимости различных типов характеров, несовпадения культурных ценностей, мотивов и потребностей. А.Г. Ковалев полагает, что организационный конфликт – это проявление межличностных и групповых отношений в коллективе, активного столкновения оценок, установок, эталонов поведения. А.Я. Кибанов считает, что конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон. С.М. Емельянов рассматривает конфликт как такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов.

В организациях конфликт является одним из видов социального взаимодействия, субъектами и участниками которого выступают отдельные работники, большие и малые социальные группы. Конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, а также всю совокупность социальных отношений в организациях. Для решения задач по управлению конфликтами в организации руководителю необходимо научиться идентифицировать конфликт.

Базовой категорией, иллюстрирующей сущность конфликта, является социальное взаимодействие. Главным источником социального взаимодействия являются мотивы субъектов, основу которых составляют их цели и интересы. Без выяснения причины конфликта руководитель не сможет предпринять эффективные методы успешного разрешения и предупреждения конфликтов. Можно выделить следующие причины возникновения организационных конфликтов (табл. 3.1).

В каждом конфликте существуют три вида **проблем**, которые волнуют оппонентов:

- содержательные (конкретная профессиональная проблема, которую необходимо конструктивно решить);
- эмоциональные (значимые эмоциональные переживания): проблемы власти, одобрения, включенности, идентичности;

– псевдосодержательные (эмоциональные проблемы, связанные с удовлетворением индивидуальных потребностей индивидов).

Для любого конфликта характерны следующие **свойства**:

- 1) наличие противоречия (между интересами, потребностями, ценностями, целями, мотивами, социальными ролями и пр.);
- 2) противодействие, противоборство субъектов конфликта;
- 3) негативные эмоции и чувства по отношению друг к другу.

Таблица 3.1

Причины возникновения организационных конфликтов

Причины конфликта	Характеристика
Объективные конфликты	
Объективные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Естественное столкновение интересов работников в процессе их жизнедеятельности. 2. Слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия работников. 3. Недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности работников материальных и духовных благ.
Организационно-управленческие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Структурно-организационные 2. Функционально-организационные 3. Личностно-функциональные 4. Ситуативно-управленческие конфликты
Субъективные конфликты	
Социально-психологические	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации. 2. Несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей. 3. Несовпадение позиций. 4. Различные способы оценки результатов деятельности и личности друг друга. 5. Внутригрупповой фаворитизм.
Личностные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность к эмпатии. 2. Завышенный или заниженный уровень притязаний.

Для анализа конфликта существенное значение имеет характеристика его структурных элементов. Конфликтологи выделяют следующие **составляющие организационного конфликта**:

- стороны (участники, субъекты) конфликта;
- условия протекания конфликта;
- образы конфликтной ситуации;

- потенциальные действия субъектов конфликта;
- завершение конфликтной ситуации.

Объект конфликта – это реально существующая причина, из-за которой участники конфликта вступают в противоборство. **Участники** организационного конфликта называются оппонентами. **Стороны** конфликта (субъекты конфликта) – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в открытом, а чаще в скрытом противоборстве. У каждого оппонента, вступающего в конфликт, помимо объективных обстоятельств, существует внутренняя причина, провоцирующая его на конфронтационные действия. Она называется предметом конфликта. Специалисты выделяют следующие **условия** протекания конфликта:

- 1) пространственно-временные;
- 2) социально-психологические;
- 3) социальные.

Образ конфликтной ситуации – это субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия предмета конфликта:

- 1) представление участников конфликта о себе;
- 2) представление о противоположной стороне;
- 3) представления оппонентов о среде, условиях, в которых возникает и протекает конфликт.

Инцидент – это действие или совокупность действий субъектов конфликтной ситуации, провоцирующее резкое обострение противоречий, взаимных претензий и начало эскалации между ними. **Конфликтное** поведение оппонентов – это действия, направленные на блокирование достижений противостоящей стороны, ее целей и интересов. **Разрешение** конфликта может быть:

- 1) частичным (исключая конфликтные действия при сохранении побуждения у оппонентов к конфликту);
- 2) полным (конфликт устраняется на уровне поведения субъектов конфликта и на уровне внутренних мотивов).

Основные этапы организационного конфликта могут быть обозначены следующим образом.

1. Анализ и диагностика исходного положения дел: мотивов, интересов, потребностей, целей участников конфликта, степени их взаимной эмпатии.

2. Анализ причин и характера действий иницилирующей стороны конфликта – зачинщика конфликтного противостояния.

3. Оценка степени готовности оппонентов к переговорному процессу.

4. Моделирование различных вариантов конструктивного разрешения конфликта.

5. Возобновление конфликтного противостояния (отсутствие понимания интересов оппонента).

6. Мобилизация всех ресурсов в отстаивании своих целей и интересов.

7. Использование силы в ходе борьбы за свои интересы.

8. Эскалация конфликта.

9. Тупиковая ситуация.

10. Осознание тупиковой ситуации и поиск новых подходов.

11. Переосмысление собственных интересов и восприятие интересов противостоящей стороны.

12. Новый (эволюционный) этап социального взаимодействия субъектов конфликта.

Таким образом, полный анализ конфликтной ситуации в организации руководитель может осуществить, ответив на следующие вопросы (табл. 3.2). Полный анализ конфликтной ситуации предполагает также выделение обстоятельств формирования конфликта: политические, социально-экономические и культурные факторы, проявляющиеся в действиях политических структур и различных социальных институтов, учреждений сферы государственного и муниципального управления.

Анализ конфликтной ситуации

1	Кто является участниками (оппоненты, сочувствующие, группа поддержки, провокаторы) конфликта?
2	Где происходит конфликт (внешние пределы в пространстве, во времени, а также в определенной социальной системе, в которой возникает и протекает конфликтное противостояние)?
3	К какому виду (по сферам проявления; по масштабам, длительности и напряженности; по субъектам конфликтного взаимодействия; по предмету конфликта; по источникам и причинам возникновения; по коммуникативной направленности; по социальным последствиям, по формам и степени столкновения; по способам и масштабам урегулирования) относится данный конфликт?
4	Каков объект конфликта?
5	Предмет конфликта (проблема, которая становится причиной расхождения во взглядах и оценках оппонентов).
6	Каковы причины (социально-политические и экономические, социально-демографические, социально-психологические, индивидуально-психологические) конфликта?
7	Возможные методы диагностики (наблюдение, социометрия, изучение документов, эксперимент, опрос, системно-ситуационный анализ, математическое моделирование, личностные тесты) конфликта.
8	Функции (интеграция персонала, активизация социальных связей, сигнализация об очагах социальной напряженности, содействие творческой инициативе, трансформация деловых отношений, информация об организации и ее персонале, профилактика противоборств) конфликта.
9	Фазы и стадии конфликта (конфликтная ситуация, инцидент, эскалация противоборства, прекращение конфликта, анализ и оценка его результатов и последствий).
10	Стратегия (уклонение, приспособление, сотрудничество, конфронтация, компромисс) поведения в конфликте.
11	Стратегия (уклонение, приспособление, сотрудничество, конфронтация, компромисс) разрешения конфликта.
12	Основные стрессоры.
13	Методы разрешения конфликта.
14	Технология управления конфликтом.

Организационные конфликты исключительно разнообразны по способам формирования и развертывания, по источникам возникновения, по движущим мотивам. В настоящее время, в конфликтологии существуют две основные концепции природы происхождения конфликтов. Первая концепция называется ресурсной, вторая – ценностной.

Выделяют пять уровней возникновения конфликтов в организации: внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой, внутриорганизационный. Внутриличностный конфликт часто является конфликтом целей, интересов и взглядов. Межличностный конфликт вовлекает двух или более работников, находящихся в непримиримой оппозиции друг к другу с позиций целей, потребностей, ценностей.

Внутригрупповой конфликт является столкновением между определенными членами трудового коллектива, влияющим на групповую динамику и эффективность профессиональной деятельности организации в целом. Решение профессиональных задач, социально-экономические проблемы и эмоциональные межличностные взаимоотношения внутри группы влияют на возникновение причин и формирование технологии разрешения внутригрупповых конфликтов.

Межгрупповой конфликт в коллективе представляет собой активное противостояние двух или нескольких групп. Данное противостояние может иметь профессиональную, социально-экономическую, морально-этическую или эмоциональную основу. Постепенный переход межгруппового конфликта в напряженную эмоциональную стадию разрушающе действует на профессиональную деятельность, уровень конфликтности и стрессоустойчивости вовлеченных в конфликт групп работников и на организацию в целом.

Внутриорганизационный конфликт формируется в связи с противостоянием, возникающим в силу несовершенства построения организационной структуры, неэффективности делегирования полномочий и распределения функциональных обязанностей, отсутствия системного проведения кадрового аудита организации. Специалисты выделяют четыре разновидности внутриорганизационного конфликта: вертикальный, горизонтальный, линейно-функциональный, ролевой.

Вертикальный конфликт – это конфликт, возникающий между различными уровнями управления в организации. Возникновение вертикального конфликта обусловлено определенными факторами жизнедеятельности организации, влияющими на вертикальные связи

в организационной структуре: это организационные цели, власть, деловые и информационные коммуникации, организационная культура, этический кодекс поведения работников.

Горизонтальный конфликт вовлекает в противостояние равные по социальному статусу группы (индивидов) работников организации и развивается как конфликт целей.

Линейно-функциональный конфликт носит сознательный характер. Управление таким видом конфликта связано с гармонизацией трудовых и межличностных отношений между руководством и работниками.

Ролевой конфликт возникает в организации тогда, когда руководитель делегирует работнику неадекватное его социальной роли (должности) профессиональное задание.

По целям, которые отстаивают оппоненты, все организационные конфликты делятся на преследующие личные, групповые и общественные интересы. В трудовом коллективе выделяют следующие три типа конфликтов (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Вид конфликта	Характеристика
Конфликт целей	Оппоненты по-разному видят стратегию достижения желаемого потенциального состояния объекта в будущем.
Конфликт взглядов	Конфликтующие стороны расходятся во взглядах, идеях по возможному варианту решения проблемы.
Конфликт чувств	У участников конфликта существенно различаются чувства и эмоции, лежащие в основе их межличностных отношений друг с другом.

Причины возникновения конфликтных ситуаций в коллективе организации могут быть разнообразными:

а) недостатки в организации профессиональной деятельности работников, неудовлетворительные условия труда персонала, стечение неблагоприятных для деятельности организации обстоятельств;

б) низкий уровень профессиональной и конфликтологической компетентности руководителя;

- в) проблемы трудовой мотивации;
- г) структурные нестыковки, обрывы в коммуникативных связях;
- д) расхождение мнений работников в оценке явлений профессиональной деятельности, стратегии развития организации;
- г) нарушение внутригрупповых норм поведения, явление «ин-группового фаворитизма»;
- д) противоречия интересов работников и их функциональных обязанностей;
- е) несовместимость работников в силу индивидуально-личностных, социально-демографических различий; эмоциональные всплески, вызываемые различиями в манере поведения людей, их возрасте и жизненном опыте, уровне образования, нравственных ценностях.

К психологическим причинам, оказывающим влияние на вероятность зарождения конфликтов в трудовом коллективе, относится характер межличностных отношений, сложившихся среди работников. Конфликт может являться носителем и созидательных, и разрушительных тенденций. Поэтому его функции характеризуются с учетом как позитивных, так и негативных последствий для социально-экономической эффективности деятельности организации в целом. По своему содержанию функции конфликта охватывают материальную и духовно-нравственную сферы. В групповых отношениях конструктивная функция конфликта служит источником производственных и кадровых нововведений, развития коллектива (появление новых целей, норм, традиций, ритуалов).

Конфликт, диагностируя и устраняя объективные расхождения, существующие между членами коллектива, способствует стабилизации группы работников в целом. Деструктивная функция конфликта на уровне социальной группы (отдела, подразделения, филиала) проявляется в нарушении системы межличностных и информационных коммуникаций, ослаблении ценностно-ориентационного единства трудового коллектива, повышении уровня конфликтности, понижении стрессоустойчивости работников в сложных и нестандартных си-

туациях и в понижении эффективности функционирования данной группы в целом.

По мнению А.Я. Кибанова, выделяют следующие основные функции конфликта:

1) интеграция персонала:

а) позитивные: разрядка напряженности в межличностных и межгрупповых отношениях; улучшение социально-психологического климата коллектива, согласование индивидуальных и коллективных интересов;

б) негативные: ослабление организованности трудового коллектива; нарушение баланса интересов между личностями и социальными группами;

2) активизация социальных связей:

а) позитивные: придание взаимодействию сотрудников большей мобильности; усиление согласованности в достижении целей, функционального и социального партнерства;

б) негативные: рассогласованность в действиях сотрудников, занятых совместным делом; возведение помех на пути к конструктивному сотрудничеству;

3) сигнализация об очагах социальной напряженности:

а) позитивные: выявление нерешенных проблем и стимулирование работы;

б) негативные: резкое выражение недовольства стилем руководства и действиями администрации;

4) инновация, содействие творческой инициативе:

а) позитивные: повышение мотивации работников к эффективной профессиональной деятельности; стимулирование заинтересованности персонала в повышении профессиональной квалификации; содействие профессиональному творчеству и инициативе;

б) негативные: подавление делового настроения и творческой инициативы; уход работников и руководства от конструктивных решений;

5) трансформация деловых отношений:

а) позитивные: создание здорового социально-психологического

климата; утверждение уважительного отношения к труду и деловой предприимчивости;

б) негативные: ухудшение морально-психологической атмосферы; усложнение процесса восстановления деловых отношений и партнерского сотрудничества;

б) получение информации об организации:

а) позитивные: повышение уровня осведомленности работников о положении дел в организации; выработка общих норм поведения;

б) негативные: усиление недружественного поведения; уклонение от сотрудничества; преграды конструктивному диалогу;

7) профилактика противоборств:

а) позитивные: урегулирование разногласий на взаимной основе; ослабление конфронтации в социально-трудовых отношениях;

б) негативные: нагнетание напряженности и стресса; уклонение от примирительных процедур.

В настоящее время существуют две модели описания природы конфликта: процессуальная и структурная. Процессуальная модель делает основной акцент на динамике конфликта, возникновении и развитии конфликтной ситуации, переходе конфликта из одной фазы в другую, различных формах конфликтного поведения оппонентов, конечном исходе конфликта. В структурной модели акцент переносится на подробный анализ условий, определяющих основу конфликта и его динамику. Данная модель устанавливает основные факторы, влияющие на конфликтное поведение.

В социальном конфликте специалисты выделяют четыре стадии: предконфликтную, конфликтную, стадию разрешения конфликта и послеконфликтную, каждая из которых делится на ряд определенных фаз.

Предконфликтная стадия разбивается на две фазы. Начальная фаза характеризуется возникновением конфликтной ситуации – обострением противоречий в системе межличностных и групповых отношений из-за появившегося расхождения интересов, ценностей субъектов данного конфликтного взаимодействия (скрытая фаза развития конфликта). Вторая фаза предконфликтной стадии начинается с инцидента, который

приводит в активное противодействие оппонентов. На данной фазе происходит осознание оппонентами побудительных мотивов. На второй фазе конфликт из латентной стадии переходит в открытую фазу и выражается в различных формах конфликтного поведения.

Конфликтное поведение оппонентов характеризует вторую, основную стадию развития конфликта. Конфликт интересов и потребностей на этой фазе принимает форму острых противоречий, которые работники и социальные группы не стремятся конструктивно урегулировать, а продолжают разрушать структуры нормальных социальных взаимосвязей.

Большое влияние на развитие конфликтных отношений оппонентов оказывает окружающая социальная среда, определяющая условия протекания конфликтного противостояния. Первая стадия конфликтного поведения оппонентов может как формировать тенденцию к усилению конфликта, так и стимулировать его участников к поиску путей конструктивного разрешения данного конфликта. Перелом в развитии конфликта характерен для второй фазы конфликтного поведения участников противостояния. Оппоненты могут выбирать следующие программы поведения в конфликтном противостоянии:

- достижение своих целей, интересов и потребностей за счет другой социальной группы, доведение данного конфликта до высокой степени социально-психологической напряженности;
- понижение социально-психологического уровня напряженности, но сохранение самой конфликтной ситуации с переводом ее в скрытую форму за счет незначительных уступок противоположной стороне;
- поиск технологий полного конструктивного разрешения (профилактики) конфликта.

Если оппонентами и руководителем выбрана третья программа конфликтного поведения, то формируется третья стадия развития конфликта – стадия разрешения. Разрешение конфликта осуществляется как через изменение объективной ситуации, так и через изменение субъективного образа конфликтной ситуации, который сложился

у оппонента. Разрешение конфликта может быть как частичным, так и полным.

Одним из важных условий успешного разрешения социальных конфликтов является своевременная и полная диагностика его причин. Другим важным условием является заинтересованность в преодолении противоречий на основе взаимного признания интересов и потребностей каждой из конфликтующих сторон. Третьим неизменным условием является совместный поиск путей и способов конструктивного преодоления конфликта. Большое значение имеет заключительная, послеконфликтная стадия. На этой стадии руководителем и участниками конфликта должны быть предприняты усилия и сформированы мероприятия по устранению противоречий интересов, целей, установок, ослаблена социально-психологическая напряженность в коллективе.

3.1.2. СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ ОППОНЕНТОВ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Специалисты выделяют пять основных стратегий управления конфликтами в организации, в основу которых положена система, называемая методом Томаса – Килменна. Стиль поведения работника в конфликте определяется той определенной мерой, в которой индивид (социальная группа) планирует удовлетворить собственные цели и цели оппонента. Если представить данный процесс в графическом варианте, то получится так называемая сетка Томаса – Килменна, позволяющая определить пространственное расположение и название для каждой из пяти возможных стратегий разрешения конфликта (рис. 3.1).

Стиль уклонения связан с отсутствием у оппонента объективного желания объединяться с другими для конструктивного разрешения конфликта. Данный стиль используется участниками конфликта в том случае, когда профессиональная или межличностная проблема не так актуальна и работник не хочет тратить силы и временные ресурсы на поиск возможных вариантов ее решения, когда индивид чувствует себя неправым или когда его оппонент обладает большим социальным статусом.

Данный стиль также может быть связан с неприятием участником противостояния социально-психологической напряженности и конфликтности в коллективе. В определенных случаях попытка индивида уйти от конфликта может снизить его интенсивность. Однако полное игнорирование противоречий может вызвать у оппонентов еще большее недовольство и агрессию. Очевидно, что при таком подходе к разрешению конфликта проигрывают обе стороны конфликтного противостояния.

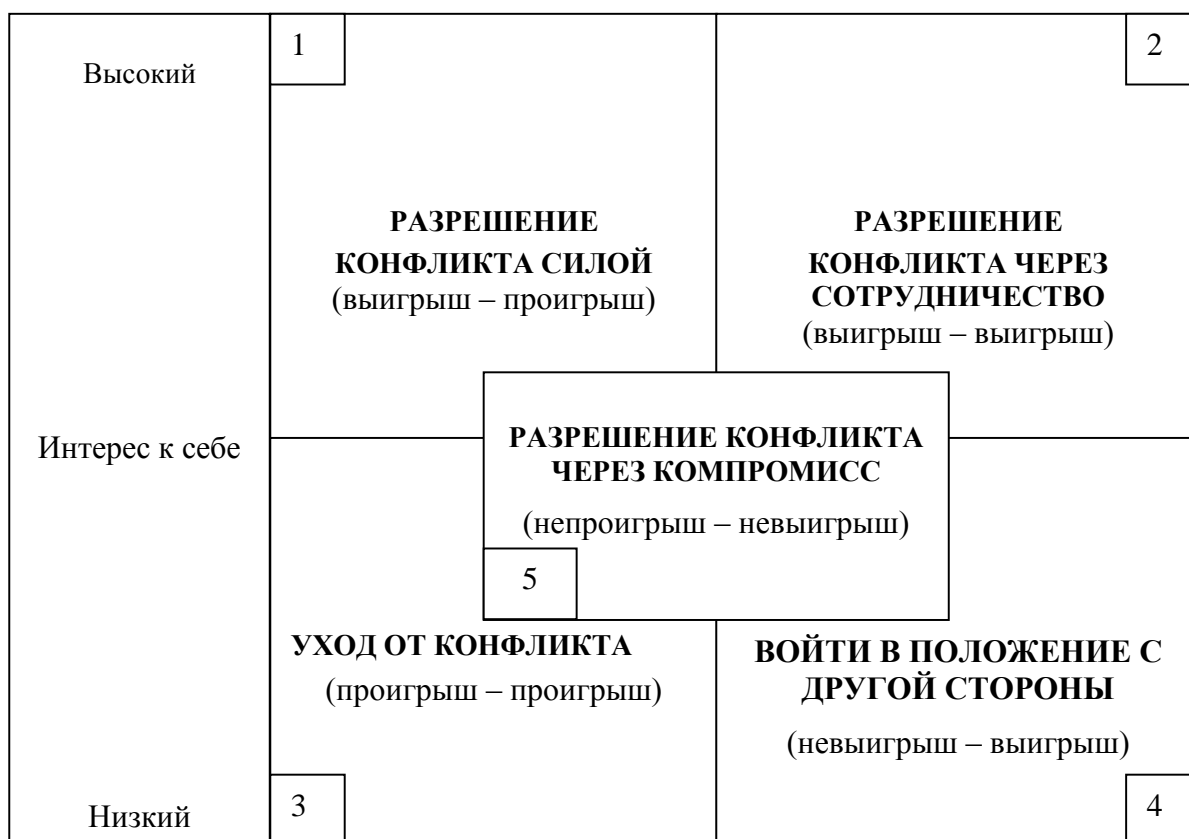


Рис. 3.1. Сетка Томаса – Килменна

Стиль конкуренции характеризуется большой личной заинтересованностью одного оппонента в устранении конфликта, однако, без учета позиций другого оппонента. Данный стиль может в отдельных случаях помочь участникам конфликтного противостояния в достижении своих индивидуальных целей.

Стиль сотрудничества характеризуется высокой степенью личной вовлеченности индивидов в него, сильным желанием оппонентов

объединить усилия для конструктивного разрешения конфликта. При таком стиле поведения в конфликте выигрывает каждая из сторон. Стиль приспособления представляет собой такое поведение оппонентов, которое характеризуется стремлением работников кооперироваться с оппонентами, но без включения в кооперацию своего сильного интереса или мотива. Реализация этого стиля связана с проведением деловых переговоров, в процессе которых участники конфликтного противостояния идут на определенные уступки.

Компромисс широко используется в процессе разрешения конфликта, так как во многих ситуациях данный стиль позволяет достичь скорого разрешения конфликта, особенно в тех, когда один из оппонентов имеет явные преимущества или более высокий ранг. Таким образом, для разрешения организационных конфликтов члены трудового коллектива могут пользоваться следующими стратегиями поведения: конкуренция, приспособление, избегание, компромисс и сотрудничество.

3.1.3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Руководители (конфликтологи), занимающиеся вопросами формирования технологий профилактики и разрешения организационных конфликтов, полагают, что технология управления конфликтами зависит от разнообразных факторов, большая часть которых не очень хорошо поддается управлению. Формированием технологии профилактики и управления организационными конфликтами могут заниматься разные службы организации: руководство, служба управления персоналом, менеджер по персоналу, психолог или социолог, конфликтменеджер, профсоюзный комитет.

Решение организационного конфликта представляет собой устранение (полностью или частично) основных причин, вызвавших данный конфликт, либо изменение интересов и стратегии поведения участников конфликтного противостояния.

Управление конфликтами в организации – это целенаправленные и системные воздействия руководителя:

- по устранению или минимизации различных причин, породивших конфликт;
- по коррекции стратегии поведения оппонентов;
- по поддержанию необходимого уровня конфликтности, но не выходящего за контролируемые пределы;
- по повышению уровня стрессоустойчивости персонала в нестандартных или сложных профессиональных ситуациях;
- по понижению уровня конфликтности трудового коллектива в целом;
- по повышению конфликтологической компетентности как участников конфликта, так и трудового коллектива в целом.

Техники управления конфликтами представляют собой принципы, приемы и методы работы с определенными управленческими феноменами, возникающими в процессе работы менеджера со столь сложным и противоречивым социальным явлением, как конфликт. Технологии (стратегии) управления конфликтами – это объединение отдельных техник (принципов, приемов, методов, тактик), предполагающее определенную их последовательность в рамках одной или нескольких теорий, позволяющих подойти к анализу конфликта с разных сторон и обеспечить целостность рассмотрения данного процесса в интересах реальной практики управления персоналом.

В настоящее время существуют две принципиальные технологии управления конфликтами. Во-первых, их предотвращение (профилактика), то есть устранение причин конфликта на стадии предконфликтной ситуации, деятельность руководителя, направленная на устранение факторов возникновения конфликта и его разрушительного влияния на интересы и потребности обеих сторон конфликта. Во-вторых, конструктивное управление конфликтами в случае их возникновения, а также использование позитивных функций конфликтных столкновений для развития социальной группы (коллектива).

Выделяют следующие основные методы управления и предупреждения конфликтов:

- 1) внутриличностные методы – методы воздействия на отдельную личность;
- 2) структурные методы – методы профилактики и разрешения организационных конфликтов;
- 3) стили поведения в конфликте;
- 4) персональные методы.

Внутриличностные методы управления конфликтами и их предупреждения заключаются в умении работника правильно организовать свое собственное профессиональное поведение, не вызывая психологической защитной реакции со стороны другого индивида. Структурные методы реализуются в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности и т. п.), распределения функциональных прав и ответственности по уровням управления; четкого определения системы оценки деятельности, ее критериев, возможных последствий (продвижения, увольнения, поощрения).

При возникновении конфликтной ситуации или в начальной фазе развертывания конфликта работникам необходимо выбрать один из стилей поведения в конфликте с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах и потребностях.

Группу персональных методов выделил В.П. Пугачев, акцентируя внимание на возможностях руководителя активно противостоять конфликтам и подразумевая под этим следующее:

- использование власти непосредственно в отношении участников конфликта;
- изменение конфликтной мотивации сотрудников;
- убеждение участников конфликта;
- изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации;
- вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта или арбитра и поиск согласия путем совместных переговоров.

Задача руководителя — уметь своевременно урегулировать и разрешать конфликты, а при необходимости — стимулировать и мо-

делировать их для организационного развития и максимального раскрытия позитивного потенциала конфликта в целях организационной эффективности. Разрешение организационного конфликта отличаются от насильственного устранения оппонента без ликвидации причин и предмета конфликтного противоборства.

Процесс разрешения организационного конфликта складывается из трех основных этапов. Первый этап – подготовительный – это полная диагностика конфликта. Второй этап – формирование стратегии разрешения и технологии управления конфликтами в организации. Третий этап – реализация комплекса принципов, методов и средств разрешения конфликтов и управления ими.

Диагностика конфликта включает в себя следующие этапы:

- описание его видимых структурных и функциональных проявлений;
- определение стадии (фазы) развития конфликта;
- выявление природы и причин конфликта;
- измерение интенсивности протекания конфликтного противостояния;
- диагностирование территориальной и социальной сферы распространения конфликтного противостояния.

Одним из позитивных методов разрешения конфликтов в организации являются переговоры. Переговоры – это совместное обсуждение участниками конфликтного противоборства с потенциальным привлечением посредника (медиатора, психолога, конфликтолога, представителя профсоюза) спорных вопросов с целью достижения мира и согласия. Метод переговоров характеризуется следующими правилами:

1) разграничение между эмоциональным состоянием участников (оппонентов) переговоров и предметом (причиной конфликта) переговоров;

2) концентрация на интересах организации, а не на личностных позициях;

3) разработка различных взаимовыгодных вариантов разрешения конфликта;

4) поиск объективных критериев оценки профессионального поведения оппонентов.

В целях позитивного разрешения трудовых конфликтов руководитель может воспользоваться стратегией компромиссов или консенсусов между противоборствующими субъектами. Компромисс означает принятие оппонентами соглашения на основе незначительных взаимных (вынужденных или добровольных) уступок. Основными элементами этой технологии являются: консультации, диалоги, дискуссии, принципы социального партнерства и сотрудничества.

Консенсус – форма выражения участниками конфликта своего согласия с определенными аргументами оппонента в споре. Применение данной технологии является более сложным, чем применение технологии компромиссов. Ключевыми элементами данной технологии являются:

- анализ спектра социальных целей и интересов;
- выяснение спектра согласий и различий в понимании проблемы;
- выяснение объективного совпадения и различия приоритетных ценностей и целей оппонентов;
- формулирование общих ценностей и целей конфликтующих сторон, на основе которых возможно взаимное согласие оппонентов.

Для эффективного и конструктивного разрешения организационного конфликта и его наглядного представления руководителю (специалисту) организации необходимо составить карту конфликта (картография конфликта), разработанную психологами Х. Корнелиус и Ш. Фэйр (см. рис. 3.2). Из данной схемы видно, что центральное место в ней отводится констатации той проблемы, которая вызвала противостояние конфликтующих сторон и требует своего конструктивного разрешения.

Затем отмечаются стороны, непосредственно участвующие в конфликте, их цели, интересы, потребности и опасения относительно возможных потерь в ходе конфликтного противостояния. На карте указываются и стороны, причастные к конфликту, который так или иначе затрагивает их интересы и вызывает озабоченность своими функциональными и эмоциональными последствиями.



Рис. 3.2. Карта конфликта

Проведение картографии конфликта позволит руководителю (специалисту):

- ограничить дискуссию формальными рамками, что в значительной степени снизит уровень эмоциональной и социально-психологической напряженности среди оппонентов;
- создать работникам возможность совместно конструктивно обсудить проблему, высказать их требования и мотивы поведения;
- уточнить точки зрения оппонентов;
- выбрать эффективные пути конструктивного управления конфликтами.

Стратегию управления конфликтами в трудовом коллективе руководитель должен формировать с точки зрения баланса функциональных и эмоциональных последствий конфликтной ситуации для структурного подразделения и организации в целом. Руководитель может прогнозировать зарождение конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс развития конфликта и привести оппонентов к

оптимальному решению проблемы. Формируя стратегию управления конфликтом, руководитель должен в первую очередь выяснить причину возникновения конфликта, определить цели оппонента (или оппонентов), определить потенциальные сферы сближения точек зрения, уточнить поведенческие особенности оппонентов.

Профилактика трудовых конфликтов должна включать в себя следующие процедуры:

- 1) правильную расстановку сотрудников во время производственного процесса;
- 2) гибкую систему оплаты труда;
- 3) совершенствование ритмов работы;
- 4) правильное обеспечение ресурсами и их рациональное использование;
- 5) разрешение проблем взаимозаменяемости ресурсов;
- 6) справедливое отношение прав и обязанностей;
- 7) конкретное распределение обязанностей, чтобы каждый подчиненный понимал, что ему предстоит сегодня сделать;
- 8) работу руководителя над своим позитивным имиджем;
- 9) нормализацию межличностных отношений;
- 10) укрепление корпоративной субкультуры;
- 11) контроль над слухами и негативными высказываниями в адрес отдельных сотрудников;
- 12) распределение равномерной нагрузки между работниками.

В настоящее время в системах управления организациями отсутствуют конфликтменеджеры, а в должностных инструкциях руководителей и специалистов функции предупреждения и разрешения конфликтов не фиксируются. Разрешение трудовых конфликтов возлагается, как правило, на профсоюзные организации. Очевидно, что для повышения социально-экономической эффективности деятельности организации службы управления персоналом наряду с другими должны выполнять следующие функции:

– социально-психологическая диагностика трудовых отношений в организации;

- анализ и регулирование межличностных взаимоотношений среди работников организации;
- управление социальными конфликтами и организационными стрессами.

Функции управления производственными и социальными конфликтами, а также стрессами должны выполняться не только руководителями, но и конфликтологами.

3.1.4. ПРОФИЛАКТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТРЕССА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

С точки зрения управления трудовыми конфликтами наибольший интерес представляют организационные факторы, которые вызывают повышение уровня профессионального стресса. Чтобы предотвратить стрессовые ситуации, руководителю необходимо определить причины возникшего стрессового состояния работников и разработать эффективные методы нейтрализации стрессов в коллективе.

Проблема профессионального стресса в последнее время стала одной из актуальных в социологии и психологии управления человеческими ресурсами. По мнению специалистов, к профессиональному стрессу чаще всего приводят такие факторы, как перегрузка человека работой, нечеткое ограничение полномочий и должностных обязанностей работника, деструктивное конфликтное поведение коллег, невысокий уровень оплаты труда, отсутствие карьерных перспектив и т. д. Очевидно, что профессиональный стресс отрицательно влияет на производительность труда, мотивация к труду снижается, растет уровень травматизма в организации.

Стресс – термин, используемый для обозначения широкого круга состояний человека, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия. Профессиональный стресс – многообразный феномен, выражающийся в психических и физических реакциях на напряженные ситуации в трудовой деятельности. Западные специалисты в области профессионального стресса выделяют шесть главных источников стресса работников управленческого профиля:

- режим трудовой деятельности;
- роль работника в организации;
- коммуникативные факторы;
- трудности построения деловой карьеры;
- факторы, связанные с организационной культурой и психологическим климатом;
- внеорганизационные источники стрессов.

Г. Селье дал стрессу следующее определение: «Стресс есть неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование». В настоящее время выделяют три основных компонента социальной природы стресса. Социальная природа стресса проявляется:

- 1) в характере стрессогенных факторов, его обуславливающих;
- 2) в способах преодоления постстрессовых травматических реакций;
- 3) в широко исследуемом явлении трансмиссии (передачи) стресса.

Концепция социальной природы феномена стресса проистекает из способности работника (социальной группы) активно реагировать на социальную напряженность в организации. Порождая стресс как групповой социальный феномен, социальная напряженность служит стимулом – регулятором формирования и реализации актуальных социальных проектов.

Среди многочисленных систем классификации стресса особое внимание исследователей привлекает профессиональный стресс. Он определяется как многомерный феномен, выражающийся в физиологических и психологических реакциях организма работника на сложную или нестандартную трудовую ситуацию. Разработчики концепции профессионального стресса считают, что это состояние возникает тогда, когда требования деятельности превышают психофизиологические и когнитивные ресурсы работника. Развитие такого рассогласования включает механизмы адаптивного поведения, основанные на поисковой активности и перестройке поведенческих трудовых стереотипов.

Стресс – это результат взаимодействия человека и внешней среды, охватывающий эмоциональную, психологическую и физическую сферу человека. Стрессовые факторы находятся как в окружающей

индивида действительности, так и в его психологическом окружении. Специалисты различают рабочие и нерабочие факторы, которые могут являться источниками стресса отдельного индивида.

Стресс на рабочем месте может возникнуть из-за функциональной перегрузки или, наоборот, недостаточной загруженности работника. Для уменьшения уровня профессионального стресса очень важно, чтобы работник имел четкое представление о своих должностных обязанностях, границах собственных полномочий, а также отчетливо представлял систему оценки своего труда. Однако чаще всего в качестве источника стрессового состояния сотрудников выступает стиль менеджмента в организации.

Профессиональный стресс часто бывает вызван внешним физическим фактором или поведением других сотрудников. Также на психологическом состоянии работника отрицательно сказывается отсутствие позитивного профессионального общения, недоступность нужных для работы информационных и материальных ресурсов и отсутствие перспектив профессионального роста.

Несмотря на то, что многие исследователи называют главной причиной возникновения профессионального стресса организационный фактор, психологи отмечают еще одну сторону данного явления. Помимо ситуации, вызывающей стресс, немаловажную роль играет отношение человека к определенной ситуации. Для решения проблемы бывает достаточно устранить одну из этих составляющих. Поэтому если работнику не представляется никакой возможности избежать стрессовой ситуации, наилучшим вариантом будет изменить его отношение к проблеме.

Наиболее распространенной формой профессионального стресса является профессиональное выгорание – синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергических и личностных ресурсов работника. Профессиональное выгорание возникает в результате постоянного внутреннего накопления отрицательных эмоций без соответствующей «разрядки». По Г.

Селье, профессиональное выгорание – это дистресс или третья стадия общего адаптационного синдрома – стадия истощения.

Развитие этого синдрома имеет определенные стадии. Вначале наблюдаются значительные энергетические затраты – вследствие экстремально высокой положительной установки или мотивации на выполнение профессиональной деятельности работник максимально мобилизуется. По мере развития синдрома появляется чувство усталости, которое постепенно сменяется снижением интереса к работе. Степень интенсивности профессионального выгорания зависит от жизненных стратегий, применяемых тем или иным работником. Высокий уровень выгорания отмечается при наличии у людей с пассивными тактиками сопротивления стрессу, а работники, занимающие активную жизненную позицию по отношению к стресс-факторам, демонстрируют низкие показатели профессионального выгорания.

Профессиональное выгорание выступает отдельным аспектом стресса. Синдром профессионального выгорания – это неблагоприятная реакция на рабочие стрессы, включающая в себя психологические, психофизиологические и поведенческие компоненты.

Профессиональное выгорание сотрудников может быть обусловлено такими причинами:

- перегруженность или незагруженность работой;
- организационные перемены;
- ролевая неопределенность и ролевой конфликт;
- истощение физических и духовных сил;
- трудоголизм.

Мероприятия стресс-менеджмента должны начинаться с аудита стресса и уровня конфликтности в коллективе. Для эффективной профилактики важно идентифицировать источники профессионального стресса работников предприятия. Комплексная программа антистрессового управления предполагает снижение социальной напряженности в организации, уменьшение уровня организационного стресса. Антистрессовое управление можно определить как систему социально-психологических, административно-распорядительных и финансово-экономических воздействий на организационную среду с целью сниже-

ния уровня организационного стресса персонала как фактора, ухудшающего в перспективе параметры организационной эффективности.

Процесс антистрессового управления должен включать следующие основные этапы: разработку научно-обоснованной антистрессовой политики организации; разработку стратегических направлений антистрессового воздействия на жизнедеятельность организации; разработку технологий антистрессового управления; определение графика мероприятий по антистрессовому управлению; оценку качества и своевременности проведения тех или иных антистрессовых мероприятий.

Таким образом, организационный стресс – это напряженное состояние индивидов, выражающееся в совокупности психофизиологических реакций, возникающих под воздействием экстремальных факторов организационно-производственной жизнедеятельности (стрессоров) в ситуациях, требующих от работников мобилизации их адаптивных способностей.

Деятельность по управлению стрессами руководителю организации следует вести в следующих направлениях:

- 1) развитие стрессоустойчивости работников;
- 2) управление стрессогенностью ситуации;
- 3) управление психическим состоянием работников;
- 4) восстановление работников в случае чрезмерного стрессирования.

Формированием системы профилактики профессионального стресса работников может заниматься конфликтменеджер. В соответствии с должностными обязанностями, выделяемыми специалистами, конфликтменеджер:

- осуществляет деятельность по разрешению конфликта с участием оппонентов;

- запрашивает у сторон конфликта документы, необходимые для выяснения обстоятельств конфликтного противостояния;

- изучает условия и причины возникновения конфликта;

- организует по согласованию с руководством подразделения (предприятия) назначение дополнительной экспертизы, приглашение специалистов для консультационного содействия в оценке конфликтной ситуации;

- информирует работодателя и представительный орган работников об обстоятельствах возникновения конфликтов, о нарушении законодательства, выявленных при рассмотрении споров, с практическими рекомендациями по их устранению или минимизации;
- информирует в случае необходимости работодателя о возможных социальных последствиях конфликтного деструктивного противостояния;
- оказывает помощь сторонам конфликта в поисках взаимоприемлемого решения по урегулированию проблемы на основе конструктивного диалога, содействует достижению взаимопонимания и примирению сторон;
- вносит предложения по устранению причин и условий, способствующих возникновению конфликта;
- способствует созданию атмосферы доверия, открытости и конфиденциальности, защищенности конфликтующих сторон;
- осуществляет деятельность по формированию конфликтологической компетентности работников;
- разрабатывает программы и мероприятия, направленные на формирование антиконфликтной направленности персонала предприятия;
- выступает посредником при решении конфликта;
- использует методы сознательной критики и предупреждает отрицательные последствия конфликтов;
- владеет диагностическими методами выявления конфликтных личностей;
- использует на практике психологические методы профилактики и решения конфликтов;
- владеет конфликтными технологиями посреднической деятельности при решении конфликтных ситуаций, учитывая проявления индивидуально-психологических особенностей конструктивного, делового и межличностного общения, управления людьми в коллективе;
- формирует мероприятия по созданию благоприятного организационного климата;

- осуществляет социальную поддержку и психологическую помощь работникам;
- разрабатывает и внедряет программы общего оздоровления.

Модель управления профессиональным стрессом работников (рис. 3.3) может состоять из следующих этапов. На этапе диагностики необходимо определить профессиональные стрессоры исследуемой группы работников и измерить уровень их профессионального стресса. Основные методы: на организационном уровне – анализ документов и анкетирование; на уровне работника – психодиагностические методы, анкетирование и интервьюирование. На этапе анализа результатов исследования – на двух уровнях используется экспертно-аналитический метод. Результаты исследования могут быть обобщены в виде комплексной информационной карты стресса, которая создается на двух уровнях: организации и работника. В комплексной информационной карте указываются выявленные профессиональные стрессоры. Ее заполнение позволяет подготовить информационную базу для разработки программ профилактики и коррекции профессионального стресса.

На уровне работника необходимо формировать модель стресс-компетентности сотрудника, которая позволяет учитывать профессиональные особенности специалиста при создании программ профилактики и коррекции трудового стресса. Выделяют структурную группу методов, направленных на эффективную профилактику профессионального стресса:

- метод разъяснения требований к работе;
- метод координации и интеграции;
- метод постановки и использования общеорганизационных комплексных целей;
- метод формирования и использования адекватной системы вознаграждений.

Для создания благоприятного морально-психологического климата необходимо реальное привлечение персонала к участию в принятии решений, связанных с модернизацией структуры или технологического процесса. С целью снижения возможности возникновения

профессионального стресса, связанного с ролевой неопределенностью, необходимо определить должностные обязанности работников и сферу их функциональной ответственности.

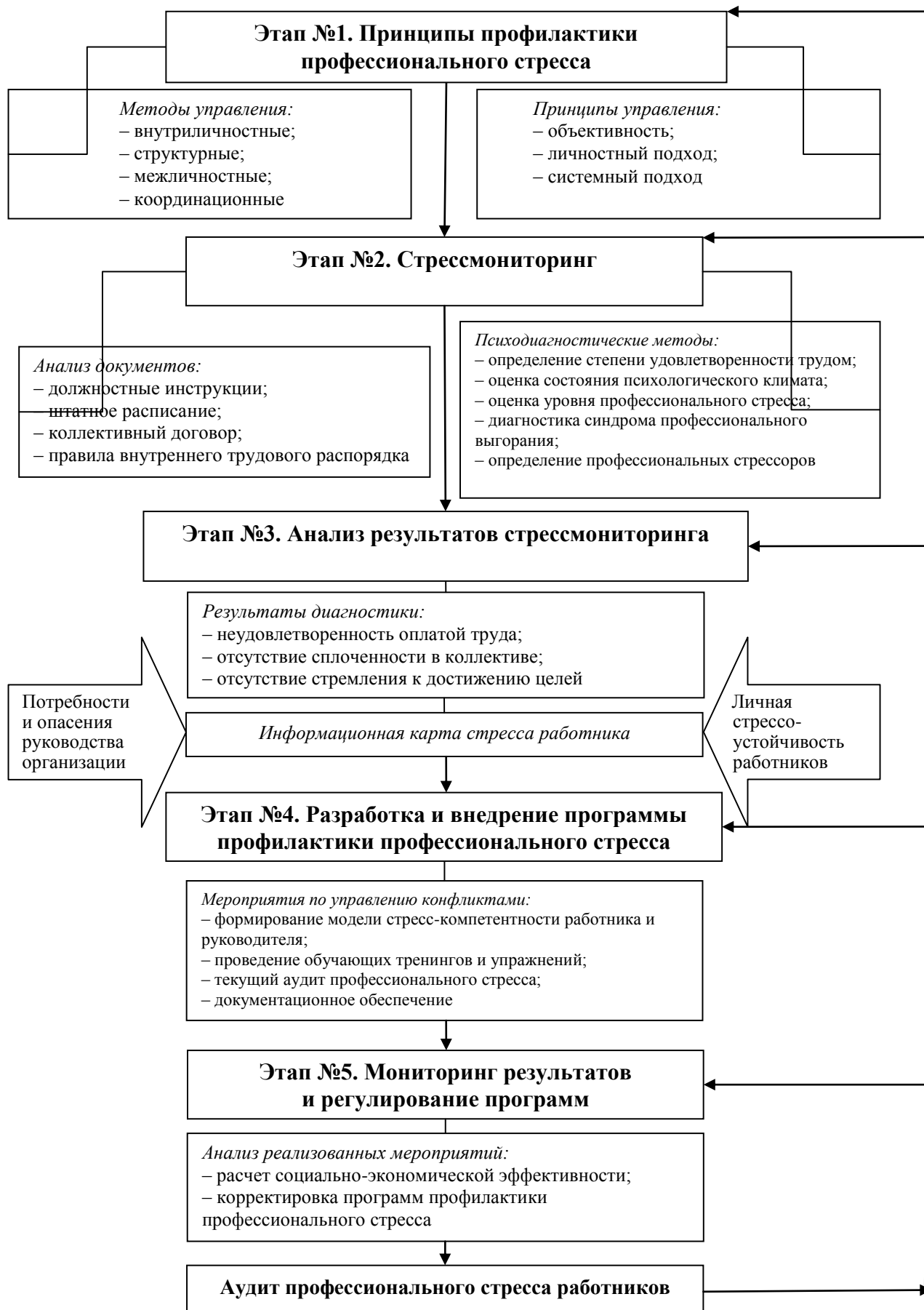


Рис. 3.3. Модель профилактики профессионального стресса

Для устранения причин, ведущих к перегруженности или недогрузке работой, руководитель предприятия должен надлежащим образом организовать процессы обучения.

Данные методы должны быть систематизированы и адаптированы к специфике деятельности организации. Таким образом, профилактика профессионального стресса – это система согласованных мероприятий, направленная не только на стрессмониторинг персонала, но и на разработку и внедрение программы профилактики профессионального стресса работников организации, а также на последующий мониторинг результатов и, в случае необходимости, корректировку программ.

Одновременно с освоением навыков управления стрессом профессионалу необходимо развивать стрессоустойчивость, которая позволяет ему успешно противостоять стрессу хотя бы среднего уровня. Основным подход к развитию стрессоустойчивости – это сознательные добровольные и регулярные дозированные стрессовые воздействия, на фоне которых целенаправленно выполняется какая-либо профессиональная деятельность. Методика развития стрессоустойчивости совпадает с общими принципами тренировки (сознательность, целенаправленность, регулярность, систематичность и т. д.), сложность заключается в подборе соответствующих упражнений.

Потенциальную способность какой-либо жизненной ситуации вызывать у людей стресс обычно называют стрессогенностью. Степень стрессогенности ситуации определяется количеством и силой отдельных стресс-факторов, присутствующих в определенный момент времени. Исходя из того, что стрессогенность организационной среды вытекает из конкретных материальных и социально-психологических условий труда в данной организации, программа снижения стрессогенности должна быть направлена на анализ и дифференциацию составных элементов среды по критерию степени ее влияния на психическое равновесие работников и вклада в общий уровень стрессогенности организации.

Руководителю необходимо располагать информацией, позволяющей объективно оценивать уровень стрессогенности организационной среды. В коллективе следует организовать периодическое обследование и учет работников на предмет определения эмоционально-психологической устойчивости и наличия признаков «синдрома эмоционального выгорания». Это позволит руководителю разработать систему профилактических мероприятий, направленных:

- на компенсацию негативных факторов и влияний данной организационной среды;
- на проведение персональной работы с сотрудниками, предрасположенными к стрессовым состояниям.

Нередко усилия и средства, затраченные руководством на ликвидацию конфликтов и стрессов, дают результат далекий от желаемого. Причиной может быть субъективизм интегрированных в фирму структур, занимающихся кадровыми вопросами и тестированием при приеме на работу, так как на их оценку и деятельность, безусловно, влияют сложившиеся в организации межличностные взаимоотношения, традиции, нормы поведения, установки, взгляды, организационная культура.

Односторонность подходов менеджеров по персоналу, юристов или психологов возникает из-за недооценки биологической сути личности работника при применении общепринятых методов тестирования. В этом вопросе актуальное значение приобретает конфликтологическая компетентность руководителя организации.

Специалисты выделяют пять уровней конфликтологической компетентности руководителя организации. Нулевой уровень: профессиональное умение руководителя своими действиями не ухудшать уровень конфликтности в коллективе. Низкий уровень: умение оказывать первичную помощь при разрешении конфликтов между сотрудниками. Средний уровень: умение конфликтологически грамотно проанализировать и урегулировать большую часть конфликтов, возникающих среди персонала. Высокий уровень: умение управлять конфликтами, предвидеть их появление и тонко регулировать конфликтогенные взаимоотношения в коллективе. Профессионально-конфликтологический уровень: мастерское владение широким спек-

тром конфликтологических техник, способность эффективно работать с различными видами и типами конфликтов, возникающих в трудовом коллективе.

Выделяют несколько путей управления профессиональным стрессом. Возможно изменение объективной реальности для того, чтобы удалить стрессовый фактор, или психологического окружения, в котором находится работник. В других случаях можно изменить стрессовые факторы таким образом, чтобы они не имели долгосрочного эффекта. Существуют организационные и индивидуальные методы управления профессиональным стрессом.

Организационные методы включают в себя следующие мероприятия: проведение оздоровительных культурно-спортивных программ для сотрудников; проведение обучающих тренингов, повышающих уровень конфликтологической компетентности работников; изменение рабочего окружения и т. д. К индивидуальным методам относят: психологический (изменение социального окружения, в котором формируется профессиональный стресс; коррекция познавательной оценки окружения; моделирование поведения для изменения окружения) и физиологический методы (улучшение физического и эмоционального состояния работника с целью повышения эффективности борьбы со стрессом). Стресс-менеджмент подразумевает проведение системы мероприятий, которые делятся по своей целевой аудитории на три группы: работа с руководителем, тренинги для персонала и выравнивание микроклимата в коллективе.

Необходимо проводить тренинги для руководителей. Такие тренинги проводятся, как правило, индивидуально и опираются на результаты оценки эффективных и малоэффективных компонентов поведения руководителей. Тренинг – это многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека, группы и организации с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека. В результате проведенных занятий руководитель должен выработать умение справляться с такими воздействиями внешней среды, как частая и неожиданная смена ситуации, неопределенность, и многими другими факторами, определяющими рабочий день топ-менеджера. Организациям, решившим обучить сво-

их сотрудников управлению стрессом, предоставляются две возможности: провести тренинг на предприятии с учетом его специфики или направить персонал на тренинг общего характера.

Одной из важнейших особенностей управления организационными конфликтами является то, что их регулирование и разрешение основываются на прочной правовой базе (от Конституции РФ до отдельных приказов и распоряжений руководства организации). Одним из основных правовых документов, регламентирующих отношения в системе «работник – работодатель», является закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», а для отдельных организаций – коллективный договор, в котором, как правило, оговариваются возможные варианты урегулирования трудовых споров и конфликтов. Для регулирования и разрешения локальных конфликтов правовой базой могут служить устав организации и другие правовые акты, определяющие систему прав и обязанностей всех ее членов, а также нормы и правила взаимодействия между ними.

3.1.5. ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ТЕХНОЛОГИИ ПРОФИЛАКТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Содержание труда во многом определяет степень удовлетворенности работника своей профессиональной деятельностью и выступает одним из ведущих факторов стабильности трудовых коллективов. В современных условиях вопрос формирования и развития кадрового потенциала носит стратегический характер для предприятий. Вместе с тем система управления персоналом на большинстве предприятий не соответствует стратегии рыночных реформ, что в значительной степени сдерживает возможности реализации программ устойчивой стабилизации, оживления производства и структурной перестройки экономики, повышения качества и конкурентоспособности продукции.

Специалисты выделяют ряд специфических показателей, определяющих успешность деятельности предприятия:

– результативность деятельности структурных подразделений и отдельных работников;

- степень удовлетворенности персонала своей работой, условиями, организацией труда;
- уровень текучести кадров;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- наличие социально-трудовых конфликтов на всех уровнях отношений;
- готовность персонала к организационным и инновационным изменениям;
- характер социально-психологического климата;
- особенности организационной культуры.

Одно из негативных последствий деструктивного конфликта – снижение эффективности профессиональной деятельности работников предприятия. Очевидно, что при принятии управленческих решений в процессе реструктуризации предприятия необходимо сохранять настрой на выполнение производственных функций, формировать зрелый коллектив, обладающий антиконфликтным иммунитетом. Деятельность руководителя всегда связана с решением различных проблем, которые могут принимать форму внутриорганизационных конфликтов. Необходимо формировать общую управленческую и конфликтологическую компетентность современного руководителя, создавать кадровую технологию, которая будет предупреждать возникновение социально-трудовых конфликтов.

Технология управления конфликтами предполагает наличие специальных управленческих инструментов: методов и методик, позволяющих диагностировать конфликтные зоны в коллективе и минимизировать негативные последствия конфликта. Предупреждение конфликтов и управление ими рассматриваются специалистами сегодня как тактика современного менеджмента.

Управление конфликтом предполагает не только управленческое регулирование конфликтного противоборства, но и формирование организационных и психологических условий для его профилактики. Профилактика конфликта представляет собой управленческую деятельность, которая предполагает своевременную диагностику и

устранение конфликтогенных факторов деструктивного характера. Управление социально-трудовыми конфликтами предполагает формирование специального управляющего механизма, представляющего собой комплекс социальной регуляции трудового поведения работников, располагающий специфическими принципами, технологиями, методами, стимулами и средствами управления профессиональной деятельностью.

В целях устранения недостатков необходимо осуществлять постоянную диагностику состояния предприятия, проводить организационно-управленческий анализ. Организационно-управленческий анализ представляет собой исследовательскую деятельность, направленную на изучение организационной структуры управления, управленческих процессов, кадровой политики, социально-психологического климата и организационной культуры. На основе анализа сложившейся системы управления выявляются проблемные зоны и оценивается организационно-управленческий и кадровый потенциал предприятия. Основным противоречием в сфере управления современной организацией является противоречие между традиционными бюрократическими правилами системы управления и потребностью в инновационных действиях, в свободе действий и самовыражении субъектов управления (рис. 3.4).

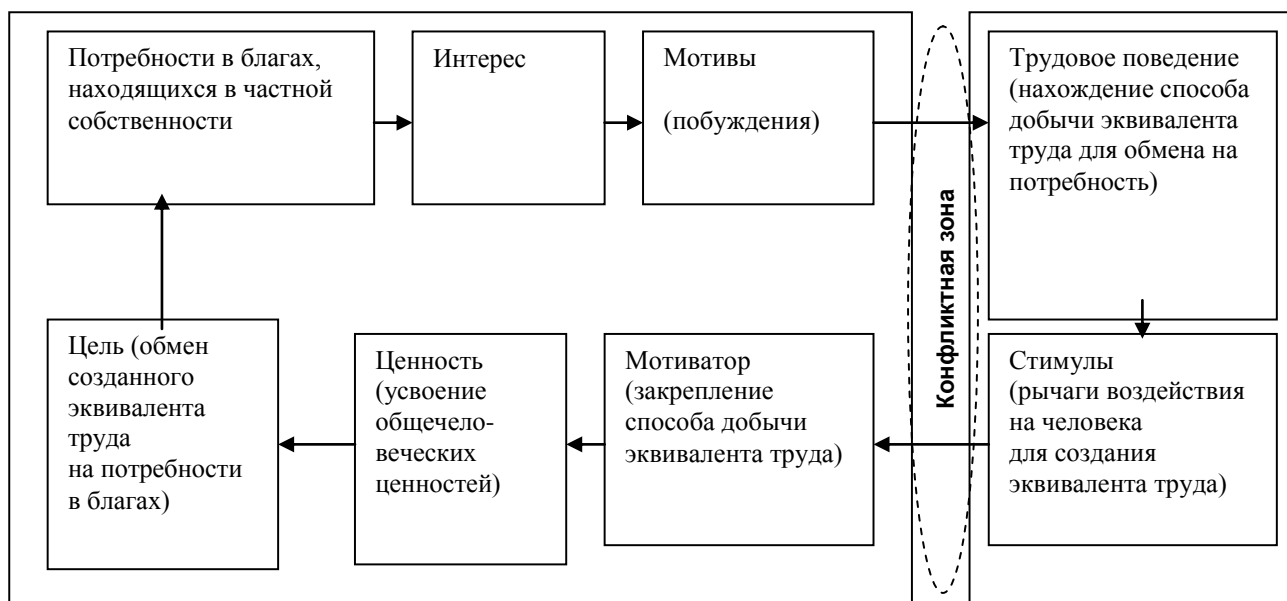


Рис. 3.4. Противоречие между традиционными бюрократическими правилами системы управления и потребностью в инновационных действиях

Социальная неоднородность общества, различия в системе ценностей, мотивов, интересов, статусном положении являются основными причинами зарождения организационных конфликтов. Организационный конфликт связан с субъективным осознанием работниками противоречивости своих интересов как членов различных социальных групп. Одним из сигналов повышения уровня конфликтности в коллективе является социальная напряженность. Руководитель должен предвидеть возможные варианты возникновения и разрешения социально-трудовых конфликтов и на основании данной информации выбирать те или иные методы управления.

Специалисты выделяют следующие факторы, способствующие нарастанию социальной напряженности в трудовом коллективе:

- нарушения в организации труда персонала;
- невыполнение руководством организации стратегии в области управления персоналом;
- необъективная система мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- внедрение кадровых инноваций и инновационных проектов;

- неконструктивная деятельность неформальных лидеров в коллективе;
- ослабление правовой и социальной защиты потребностей и интересов членов трудового коллектива.

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших данный конфликт, либо изменение целей, интересов и стратегии поведения участников конфликтного противостояния.

На этапе формирования и обоснования программы профилактики и коррекции конфликта используются следующие методы: экспертно-аналитический, метод аналогий, метод моделирования фактического и желаемого состояния. Методы профилактики конфликта необходимы для подготовки персонала к возможным стрессорам на рабочем месте и выработке адекватных стратегий их преодоления. Мониторинг результатов предполагает расчет эффективности проведенных мероприятий и их дальнейшую корректировку в случае несоответствия программ профилактики целям организации. Текущий аудит конфликта должен осуществляться на каждом указанном этапе с целью контроля согласованности результатов.

Диагностика социально-трудовой конфликтности коллектива в первую очередь состоит из анализа документов, изучение которых позволяет определить качественные и количественные характеристики коллектива. Также диагностика социально-трудовой конфликтности коллектива включает в себя применение психодиагностических методов, которые позволяют выявить и измерить индивидуально психологические особенности личности и коллектива в конкретной организации. В ходе анализа результатов диагностики выявляется ряд проблем социально-психологического и социально-трудового характера, а картографирование социально-трудового конфликта позволяет определить участников конфликта и их профессиональные стрессоры.

Разработка и внедрение программы управления социально-трудовыми конфликтами включает следующие предложенные автором мероприятия: создание конфликтологического кодекса – свода

правил поведения в конфликте, программы психологического тренинга – эффективных методов работы с конфликтами, комплекса упражнений, направленных на повышение сплоченности и единение коллектива, документационное обеспечение процедуры управления социально-трудовыми конфликтами. Мониторинг результатов внедренных мероприятий позволяет оценить социально-экономический эффект после реализации предложенных мероприятий как для самой организации, так и для отдельных сотрудников. Регулирование программы внедренных мероприятий представляет собой их изменение в случае расхождения с основными целями организации.

Аудит социально-трудового конфликта представляет собой контроль каждого этапа управления конфликтами, а также корректировку этих этапов в соответствии с изменениями условий протекания конфликтной ситуации в организации. Неумение разрешить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Построение модели управления конфликтами позволяет взглянуть на конфликтную ситуацию в целом, осознать все этапы, которые необходимо реализовать в процессе управления конфликтами.

Модель управления конфликтами в организации является поэтапным процессом, каждый из которых представляет собой ступеньку к устранению конфликтной ситуации в организации, профилактике потенциальных напряженных ситуаций. Управление конфликтами в организации – это целенаправленные и системные воздействия руководителя:

- по устранению или минимизации причин конфликта;
- по коррекции стратегии поведения в конфликтном столкновении оппонентов;
- по повышению уровня стрессоустойчивости персонала в сложных профессиональных ситуациях;
- по понижению уровня конфликтности трудового коллектива в целом;

– по повышению конфликтологической компетентности как участников конфликта, так и трудового коллектива в целом.

Модель управления конфликтами в организации может быть представлена следующими этапами (рис. 3.5).

Первый этап – концептуальный. Цель – определение экономических и социально-психологических целей и методологической базы технологии управления социально-трудовыми конфликтами.

Второй этап – программно-целевой. Цель – выявление потребности в управлении конфликтами в организации; диагностика потребностей в технологии управления конфликтами; формирование комплекса методов выявления потребностей в технологии управления конфликтами; описание основных принципов и направлений конфликтологической деятельности в рамках диагностированных проблем, определение целей, задач и основных направлений работы по реализации технологии управления социально-трудовыми конфликтами.

Третий этап – организационный. Цель – реализация технологии управления конфликтами; анализ существующих форм технологии управления конфликтами; классификация форм организации технологии управления конфликтами в организации.

Четвертый этап – системный этап. Цель – выявление ресурсов технологии управления конфликтами:

- анализ внутренних и внешних ресурсов;
- анализ модели управления трудовым стрессом: диагностика уровня профессионального стресса в трудовом коллективе, синдрома профессионального выгорания;
- создание модели конфликтологической компетентности и карты профессионального стресса работника;
- разработка программ профилактики и коррекции трудового стресса;
- мониторинг результатов и корректировка программ с учетом полученной обратной связи, текущий аудит трудового стресса;
- формирование стресс-компетентности работника.

Пятый этап – мотивационный. Цель – классификация мотивов по отношению персонала к технологии управления конфликтами; разработка способов стимулирования персонала к применению технологии управления конфликтами; формирование мотивационного потенциала работника.

Шестой этап – структурно-аналитический. Цель – анализ результатов действия технологии; выявление проблемных зон; проектирование новых кадровых стратегий, форм и социально-психологических методов управления.

Седьмой этап – контрольно-диагностический: комплексный анализ и диагностика существующих проблем; мониторинг технологии управления конфликтами; оценка социально-экономической эффективности технологии управления конфликтами.

При управлении трудовым коллективом важным моментом для руководителя выступает гармонизация формального и неформального аспекта организационной структуры.

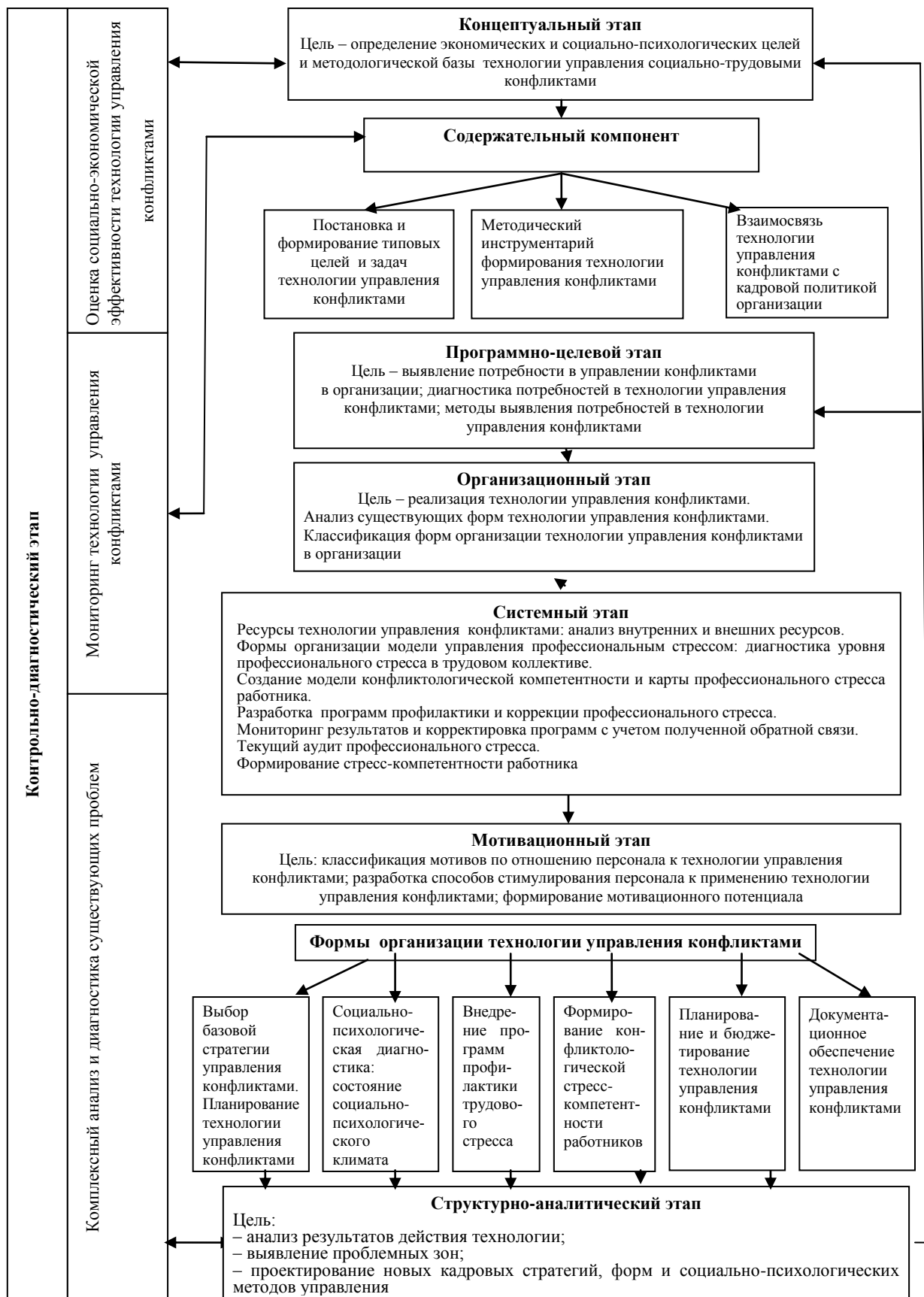


Рис. 3.5. Модель управления социально-трудовыми конфликтами в организации

Профилактика социально-трудовых конфликтов должна быть направлена на создание организационных условий, минимизирующих возникновение противоречий деструктивного характера в организационно-управленческой среде.

Эффективными методами профилактики социально-трудовых конфликтов в организациях выступают: организационно-управленческие методы профилактики конфликтов, направленные на оптимизацию деятельности организационно-управленческой структуры; психологические методы профилактики межличностных конфликтов.

Комплексная профилактика социально-трудовых конфликтов должна включать в себя следующие процедуры:

- 1) осуществление правильной расстановки сотрудников во время производственного процесса;
- 2) создание гибкой системы оплаты труда;
- 3) совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников;
- 3) совершенствование ритмов работы;
- 4) правильное обеспечение ресурсами и их рациональное использование;
- 5) разрешение проблем взаимозаменяемости ресурсов;
- 6) справедливое соотношение прав и обязанностей;
- 7) компетентное распределение функциональных обязанностей;
- 8) формирование организационных условий для командного взаимодействия сотрудников;
- 9) формирование позитивного имиджа руководителя;
- 10) формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе;
- 11) психологическое консультирование с целью оказания конфликтологической помощи;
- 12) развитие навыков коммуникативной культуры, конфликтологической компетентности сотрудников;

13) формирование методических рекомендаций по предупреждению возникновения и управлению социально-трудовыми конфликтами с целью минимизации их отрицательных последствий;

14) создание конфликтной комиссии в организации (подразделении);

15) создание информационно-документационного сопровождения технологии управления конфликтами;

16) введение в штат организации специалистов (конфликтменеджеров, конфликтологов);

17) формирование конфликтологического кодекса организации (этического кодекса). Руководители, занимающиеся вопросами формирования технологий профилактики и разрешения организационных конфликтов, считают, что процесс управления социально-трудовыми конфликтами зависит от большого числа разнообразных факторов, значительная часть которых не очень хорошо поддается управляющему воздействию.

В структуру понятия «технология управления конфликтами» входят две составные части – технология обучения методам разрешения конфликтов и технология формирования у работников антиконфликтной направленности и профилактики деструктивных конфликтов. Специальная конфликтологическая подготовка и формирование конфликтологической компетентности работника позволяют ему выполнять профессиональные функции в наиболее благоприятных условиях, которые он сознательно создает.

Конфликтологическая компетентность, реализуя конструктивные функции конфликта, выполняет следующие логические связи различных видов компетентностей руководителя:

– сигнализирует об очагах социальной напряженности, расширяет возможности получения информации о состоянии коллектива, возникающих в трудовом коллективе противоречиях, раскрывает способы конструктивного развития конфликта;

– способствует познанию субъектами конфликта друг друга;

– снимает психологическую напряженность, содействует в инновационных процессах творческой инициативе и профессиональному саморазвитию, сплачивает трудовой коллектив;

– раскрывает пути управления конструктивными отношениями в трудовом коллективе, особенности управления деловым общением, технологию управления конфликтами.

Важной характеристикой личности человека, оказавшегося в ситуации конфликтного взаимодействия, является конфликтоустойчивость. Данные компоненты представлены в табл. 3.4. Исследование данной проблемы предполагает решение многих задач, одной из которых является формирование понятия потенциала индивидуально-личностного развития руководителя (табл. 3.5).

Исключительно важным в процессе обучения руководителей основным принципам и методам конфликтологии является формирование у них таких качеств, как системность, гибкость мышления, способность видеть и формулировать конфликтологические проблемы в коллективе.

Таблица 3.4

Составляющие конфликтоустойчивости руководителя

Компонент	Описание
Волевой	Способность человека к сознательному контролю и управлению собой, своим поведением и состоянием. Необходимые качества/способности: – толерантность; – самообладание; – самоконтроль.
Познавательный	Способность к анализу ситуации. Невосприимчивость к провокационным действиям оппонента. Необходимые качества/способности: – умение определить начало предконфликтной ситуации; – умение проводить анализ причин возникновения конфликта; – умение сводить к минимуму искажение восприятия конфликтной ситуации, личности оппонента и своего поведения; – способность к аргументации и цивилизованной полемике в условиях спора.
Мотивационный	Направленность на совместный поиск путей разрешения противоречий. Необходимые качества/способности: – направленность на совместный поиск путей разрешения противоречий.
Психомоторный	Правильность, четкость действий в конфликтной ситуации. Необходимые качества/способности: – умение владеть своим телом; – умение управление жестикуляцией и мимикой; – умение владеть голосом.

**Потенциал индивидуально-личностного развития менеджера
в процессе обучения конфликтологии**

Структурный компонент личности	Функции	Критерий (ожидаемый результат)
Интеллектуальная сфера	Формирование навыков анализа конфликтных ситуаций; усвоение знаний по теории и практике организационного конфликта; реализация потенциала индивидуально-личностного развития в учебно-познавательной деятельности	Системное усвоение основ конфликтологии и опыта конфликтологической деятельности
Мотивационная сфера	Формирование системы общечеловеческих ценностей и нравственных мотивов поведения; формирование мотивов достижения и общения; формирование необходимых навыков управления и проявления конфликтных эмоциональных состояний	Развитие направленности личности на самодвижение и самоорганизацию
Сфера саморегуляции	Развитие навыков регуляции своих психических состояний; формирование навыков психической релаксации; развитие навыков самоорганизации в работе, саморазвитие; формирование эффективного взаимодействия с сотрудниками; приобретение опыта решения проблемных ситуаций – профессиональных и социально значимых	Развитие направленности личности на необходимость обладать специфическим набором социально значимых качеств.
Предметно-практическая сфера	Развитие способности выбирать конструктивную стратегию в конфликтной деятельности и оптимальные стили поведения в конфликтных ситуациях; развитие опыта конфликтологической деятельности; прогнозирование возможного развития профессиональной деятельности	Развитие направленности личности на формирование конфликтологической компетентности
Эмоционально-чувственная сфера	Приобретение опыта оценочной деятельности: формирование и развитие навыков взаимоконтроля, самоконтроля, самокоррекции	Осмысление собственного потенциала развития

Очевидно, что методы обучения конфликтологии должны способствовать развитию у сотрудников и руководителей общеуправленческих и специальных конфликтологических умений.

Методика обучения конфликтологии должна решать задачи формирования потенциала личностного и профессионального развития менеджера.

Одновременное развитие названных групп умений в процессе обучения конфликтологии можно осуществить путем активных методов обучения. Развитие навыков системного анализа, выработка уме-

ния объективно оценивать конфликтную ситуацию и принимать управленческие решения, а также обучение эффективному внутригрупповому и межличностному взаимодействию реализуются посредством использования деловых игр, групповых дискуссий, разбора конкретных ситуаций. В целях эффективного управления возникающими разногласиями в организации, их предотвращения, а также эффективного выполнения задач по психологической разгрузке сотрудников желательно ввести в штат конфликтменеджера.

Конфликтменеджер отличается от конфликтолога тем, что он разрабатывает ситуационную технологию работы с конфликтным потенциалом в организации, внедряющей инновации. Для руководителя крайне важно, чтобы социально-психологический климат в коллективе оказывал благоприятное воздействие на качество совместной деятельности людей. Условием эффективной деятельности предприятия является его социально-психологическая компетентность, умение управлять профессиональным стрессом. Модель управления профессиональным стрессом может состоять из следующих этапов.

На этапе диагностики необходимо определить профессиональные стрессоры исследуемой группы работников и измерить уровень их профессионального стресса. Основные методы: на организационном уровне – анализ документов и анкетирование; на уровне работника – психодиагностические методы, анкетирование и интервьюирование. По результатам анализа профессиональных стрессоров разрабатывается опросник для определения их уровня и проводится исследование.

На этапе анализа результатов исследования – на двух уровнях используется экспертно-аналитический метод. Результаты исследования могут быть обобщены в виде комплексной информационной карты стресса, которая создается на двух уровнях: организации (организационные характеристики и стрессоры по модулям профессии) и работника (профессионально важные качества и личностная стрессоустойчивость).

В комплексной информационной карте указываются выявленные профессиональные стрессоры. Ее заполнение позволяет подготовить

информационную базу для разработки программ профилактики и коррекции профессионального стресса. На этапе формирования и обоснования (разработка программ профилактики и коррекции профессионального стресса) можно использовать следующие методы: экспертно-аналитический, метод моделирования фактического и желаемого состояния.

Программа профилактики трудового стресса должна разрабатываться на двух уровнях: организации и работника. На уровне работника необходимо формировать модель стресс-компетентности сотрудника, которая позволяет учитывать профессиональные особенности специалиста при создании программ профилактики и коррекции трудового стресса.

Источники для углубленного изучения темы

1. *Анциупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.
2. *Анциупов А.Я., Ковалев В.В.* Социально-психологическая оценка персонала. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 391 с.
3. *Анциупов А.Я., Баклановский С.В.* Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2005. – 315 с.
4. *Гришина Н.В.* Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2000.
5. *Гришина Н.В.* Общение в трудовом коллективе. – Лениздат, 2004. – 171 с.
6. *Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 302 с.
7. *Кибанов А.Я. и др.* Сборник деловых игр по дисциплине «Управление персоналом». – М.: ГУУ, 1999. – 115 с.
8. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003.
9. *Козырев Г.И.* Введение в конфликтологию. – М.: Владос, 2001. – 176 с.
10. *Лукин Ю.Ф.* Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. – М.: Академический проект; Трикста, 2007. – 799 с.
11. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 289 с.

12. *Ратников В.П.* Конфликтология: учебник для студентов вузов / Под ред. проф. В.П. Ратникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 511 с.
13. *Решетникова К.В.* Организационная конфликтология: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 175 с.
14. *Емельянов С.М.* Управление конфликтами в организации. – СПб.: Авалон, Азбука – классика, 2006. – 256 с.
15. *Б. Уизерс.* Управление конфликтом. – СПб.: Питер, 2004. – 174 с.
16. *Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. – М.: Аспект Пресс, 1995.
17. *Зигерт В., Ланг Л.* Жизнь без конфликтов. – М., 2005.
18. *Цой Л.Н.* Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. – М.: Книжный мир, 2007. – 352 с.

***Учебно-методические издания
профессорско-преподавательского состава кафедры
«Экономика и управление организацией» СамГТУ***

1. *Калмыкова О.Ю., Горбачева А.В., Орлов И.А., Кирильцева Н.А.* Роль коллектива в преодолении конфликтов: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2005. – 50 с.
2. *Калмыкова О.Ю.* Деловое общение: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2005. – 56 с.
3. *Калмыкова О.Ю.* Этические нормы деятельности руководителя современной организации: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2005. – 52 с.
4. *Калмыкова О.Ю., Головачев А.А.* Правила организации и проведения деловой беседы: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2005. – 26 с.
5. *Калмыкова О.Ю., Букреева А.С., Халикова Н.Г., Горышева В.А.* Теория конфликта. Структура и функции конфликтов: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2006. – 36 с.
6. *Калмыкова О.Ю., Трещанин М.И.* Основные теории конфликта. Классификация конфликтов, их систематизация и деление по существенным признакам: Метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2006. – 58 с.

7. *Калмыкова О.Ю.* Бизнес-этикет: Учеб. пособие. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2008. – 180 с.
8. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Практикум по конфликтологии: Учеб. пособие. – Самара: ПИБ, СамГТУ, 2009. – 246 с.
9. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Перевозчиков В.А.* Конфликтменеджмент в государственном и муниципальном управлении: Учеб. пособие. – Самара: ПИБ, СамГТУ, 2010. – 216 с.

3.2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

3.2.1. ЗАДАНИЯ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ, ТЕСТЫ, ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ ДЛЯ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ НА ЗАНЯТИИ

ЗАДАНИЯ

Задание 1. Вопросы и задания по теме «Основные понятия конфликтологии». Работайте в режиме статической группы.

1. Дайте определение организационного конфликта.
2. Чем в представленной формуле конфликта является *инцидент*, каково его основное значение?
3. Заполните табл. 3.6.

Таблица 3.6

Вид конфликта	Определение	Участники
Внутриличностный	...?	...?
Межличностный	...?	...?
Личностно-групповой	...?	...?
Межгрупповой	...?	...?
Организационно-управленческий	...?	...?
Социально-трудовой	...?	...?
Социально-психологический	...?	...?

4. Назовите основные категории конфликта.
5. Что такое структура конфликта?
6. Что означает понятие «сила» в условиях протекания конфликта?
7. Чем характеризуются условия протекания конфликта? Заполните табл. 3.7.

Таблица 3.7

Условия протекания конфликта	Определение	Характеризующий вид «силы»
Пространственно-временные	...?	...?
Социально-психологические	...?	...?
Социальные	...?	...?

Задание 2. Проанализируйте приведенные ниже определения термина «конфликт» и дайте им свою оценку (табл. 3.8). Работайте в индивидуальном режиме.

Таблица 3.8

Определение	Автор	Комментарии
1. Конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.	<i>Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.</i> Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 41.	
2. Конфликт представляет собой столкновение интересов различных групп, сообществ людей, отдельных индивидуумов.	Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: Учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Аспект-Пресс, 1996. – С.84.	
3. Под конфликтом понимают наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.	<i>Анциупов А.Я., Шипилов А.И.</i> Конфликтология: Учебник для вузов. – 2000. – С. 81.	
4. Социальный конфликт – это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности.	<i>Козырев Г.И.</i> Введение в конфликтологию. – М.: Владос, 1999. – С. 6.	
5. Конфликт – столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждений или действий на фоне проявления эмоций.	<i>Уткин Э.А.</i> Конфликтология. – М.: ЭКСМО, 1998. – С. 4.	

Задание 3. В табл. 3.9 приведена классификация функций конфликта, сформулированная Э.А. Уткиным. Оцените представленную

классификацию. Сформулируйте оригинальные суждения. Работайте в режиме статической группы.

Таблица 3.9

Функции конфликта

Позитивные	Негативные
Разрядка психологической напряженности между оппонентами	Высокие материальные и эмоциональные затраты на участие в конфликте
Получение новой или дополнительной информации о проблеме конфликта и об оппоненте	Увольнение сотрудников, снижение трудовой дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе, повышение уровня конфликтности
Сплочение трудового коллектива при противоборстве с внешними угрозами	Представление о побежденных группах как о врагах
Мотивация и стимулирование работников к инновациям и развитию	Увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
Снятие синдрома профессионального выгорания у подчиненных	Уменьшение степени сотрудничества между оппонентами, повышение уровня организационного стресса
Диагностика потенциальных возможностей оппонентов	Сложное восстановление деловых отношений

Задание 4. Выступая в роли конфликтменеджера, проанализируйте высказывания, которые представлены в табл. 3.10, 3.11. Обсудите свою точку зрения внутри вариационной группы и обменяйтесь мнениями со студентами других вариационных групп.

Таблица 3.10

1	Поскольку для того, чтобы творить добро, человеку необходима власть, сначала он творит зло, чтобы ее получить. <i>Людвиг Маркузес, нем. философ и литературный критик</i>
2	Тот, кто сердится, расплачивается за грехи других людей. <i>Конрад Аденауэр, нем. политик</i>
3	Сильнее всего поражает та правда, которую человек хочет скрыть от самого себя. <i>Фридель Бойтельрок, нем. писательница</i>
4	Основой права может быть только справедливость. <i>Конрад Аденауэр, нем. политик</i>
5	Стремление к совершенству делает многих людей совершенно непереносимыми. <i>Иоганн Готфрид Зейме, нем. поэт</i>
Тема для обсуждения	Основные причины и источники возникновения конфликтов в организации

1	То, что мы можем разговаривать друг с другом, делает нас людьми. <i>Карл Ясперс, нем. философ</i>
2	Взять паузу – лучший способ излечить гнев. <i>Луций Аней Сенека, рим. политик и поэт</i>
3	Принимайте людей такими, какие они есть, ведь других нет. <i>Конрад Аденауэр, нем. политик</i>
4	Как часто мы считаем непримиримостью то, что на самом деле является простой разницей темпераментов. <i>Артур Шницлер, австр. писатель</i>
5	Не может быть великим тот, кто принижает окружающих. <i>Иоганн Готфрид Зейме, нем. поэт</i>
Тема для обсуждения	Стратегии поведения в конфликте

Задание 5. Дайте расшифровку понятия «конфликтменеджер», опираясь на приведенный ниже пример. Работайте в индивидуальном режиме.

М – методология управления

Е – единство методологии и организации

Н – новаторство в деятельности

Е – единство команды

Д – достоверность информации

Ж – жизненность решений

М – мотивация деятельности

Е – естественность поведения

Н – научность подходов

Т – точность в решении проблем

Задание 6. Заполните пропущенные места в приведенных ниже фразах.

1. Противоречие + + конфликтное поведение = КОНФЛИКТ.

2. В зависимости от вовлеченных субъектов можно выделить внутриличностный, межличностный, межгрупповой и конфликты.

3. Классификация стратегий конфликтного взаимодействия У. Томаса и Р. Киллмена берет за основу степень ориентации участников на и

Задание 7. Заполните табл. 3.12. Работайте в индивидуальном режиме.

Таблица 3.12

Факторы и причины возникновения конфликтов в организации

Факторы	Причины
1. Психолого-поведенческие	
2. Техничко-технологические	
3. Организационно-экономические	Неэффективные коммуникации, ограниченность позиций для карьерного роста, несоответствие ответственности и полномочий и др.
4. Социально-экономические	
5. Институциональные	Конкуренция, риск, неадекватность института управления организации, недостаточность или отсутствие норм регулирования, внутренние и внешние барьеры развития организации и др.
6. Экономические	

Задание 8. Верны ли следующие утверждения? Работайте в индивидуальном режиме.

1. В зависимости от исхода различают конфликт конструктивный и деструктивный.

2. Конфликт средств достижения цели связан с нарушениями участниками принятых норм, установленных правил взаимоотношений.

3. Компромисс является наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте.

Задание 9. Ответьте на вопросы. Работайте в режиме статической группы.

1. К каким отрицательным последствиям в работе государственного и муниципального учреждения или коммерческой организации приводят или могут приводить конфликты между работниками?

2. Какие полезные функции для государственного и муниципального учреждения или коммерческой организации могут выполнять различные конфликты в трудовом коллективе?

Задание 10. Предложите свою конфликтную ситуацию, в которой стратегией поведения одного из участников было бы:

- а) доминирование;
- б) уход;
- в) сотрудничество;
- г) уступчивость;
- д) компромисс.

Задание 11. Приведите 2-3 примера причин конфликта в учреждениях системы государственного и муниципального управления:

- а) ситуативных;
- б) личностных.

Нарисуйте схему стратегий поведения в конфликте, укажите ее авторов и напишите основания для выделения стратегии поведения в конфликте.

Задание 12. Заполните табл. 3.13. Работайте в режиме динамической группы.

Таблица 3.13

Краткое описание конфликтной ситуации на основе картографического метода	Анализ выбранного руководителем стиля конструктивного разрешения данного типа конфликта	Функциональные последствия применения стиля разрешения данного типа конфликта (положительный или отрицательный)	Формирование дополнительных стратегий конструктивного разрешения этого конфликта
Вариант 1. Организационный			
Вариант 2. Социально-трудовой			
Вариант 3. Межличностный			
Вариант 4. Межгрупповой			
Вариант 5. Конфликт ценностей			
Вариант 6. Конфликт интересов			

Задание 13. Работайте в режиме статической группы.

Выделите основные этапы переговорного процесса, дайте им характеристику. Перечислите основные модели поведения в переговорном процессе (избегающий, уступающий, отрицающий, наступающий), отметьте их отличительные особенности. Раскройте основные стратегии и тактики в переговорном процессе. Приведите в качестве примера конкретную ситуацию. Результат представьте в письменном виде.

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Деловая игра 1. «Конфликт на промышленном предприятии»³⁹

Цель игры: ознакомить студентов с конфликтными ситуациями, возникающими на промышленных предприятиях в период их реконструкции, научить распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты их решения.

Установка. Акционерное предприятие, выпускающее продукцию химического профиля, оказалось на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта. Для рентабельной работы предприятия необходимо принять следующие меры: а) заменить устаревшее оборудование на новое; б) сократить примерно в два раза число работников; в) повысить квалификацию оставшихся работников; г) найти (привлечь) дополнительное финансирование; д) радикально перестроить всю структуру предприятия. На предприятии работают 100-150 человек. Все работники подразделяются на следующие категории (это деление, разумеется, достаточно условно и для чистоты игры указанные категории не должны пересекаться): а) административно-управленческий аппарат; б) работники предпенсионного возраста; в) женщины, имеющие малолетних детей; г) все остальные работники. Все работники являются акционерами своего предприятия.

³⁹ Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. С. 152-153.

В игре могут принимать участие от 10 до 30 человек. Участники игры: генеральный директор предприятия, технический директор, менеджер по финансам, управляющий персоналом, председатель профсоюзного комитета, представители всех категорий работников (а, б, в, г). Группа экспертов.

В ходе игры проходит общее собрание работников предприятия, на котором разворачивается дискуссия о путях и методах реконструкции предприятия, стратегии его развития.

1. Генеральный директор открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации.

2. Технический директор говорит о необходимости внедрения прогрессивной технологии, предлагает свои варианты реконструкции предприятия.

3. Менеджер по финансам предлагает возможные варианты привлечения дополнительного финансирования, необходимого для проведения реконструкции предприятия и решения кадровых вопросов.

4. Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения кадровых проблем.

5. Председатель профкома отстаивает права работников предприятия и предлагает свои варианты решения проблемы.

6. Представители всех категорий работников стремятся защитить своих коллег и высказывают свою точку зрения по поводу реконструкции предприятия.

7. Генеральный директор подводит итоги прошедшей дискуссии.

При разборе проведенной игры заслушиваются высказывания экспертов о проблемах реформирования предприятия и о ходе прошедшей дискуссии. Затем проводится общее обсуждение игры.

Деловая игра 2. «Донорское сердце: искусство разрешения конфликта»⁴⁰

Цель игры: развитие способностей выхода из конфликтной ситуации на основе этически корректного разрешения конфликта. Предлагаемая игра рассчитана на 2-3 часа. В рамках этой игры искус-

⁴⁰ Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами. 2007. С. 694-696.

ственно создается конфликтная ситуация, разрешение которой направляется и регулируется ведущим, который, кроме того, направляет общий ход игры.

Установка. Представим себе больницу, которая специализируется на пересадке донорского сердца. Имеется одно донорское сердце. В очереди на пересадку находятся пять человек: пожилой профессор, занимающийся разработкой вакцины против рака, работа его близка к завершению; шестнадцатилетняя беременная девушка, сирота; молодая симпатичная женщина, которая пользуется исключительной любовью со стороны сотрудников; врач той же больницы, в которой ведут операции по пересадке донорского сердца; учительница, мать двоих детей, только что похоронила мужа, погибшего в автомобильной катастрофе.

Первый этап. Ведущий делит участников игры на три-четыре команды. Кроме того, формируется небольшая группа экспертов. В обязанности экспертов входит задача дать анализ и оценку: а) кто в каждой из малых групп был лидером и почему? б) какая из малых групп нашла более весомый довод, наиболее правильный подход к решению проблемы?

Каждая команда при обсуждении дает возможность участникам игры предложить и отстаивать во что бы то ни стало свою версию, свое предложение: кому пересадить донорское сердце. Для генерирования новых оригинальных идей группа широко использует эвристические методы: мозговой штурм, эмпатию, инверсию, методы случайных ассоциаций, ключевых вопросов и др. Чаще всего в ходе тренингов предпочтения отдаются женщине с двумя детьми, шестнадцатилетней девушке (спасем девушку, которая еще не жила, и ее ребенка; противоположное мнение – сама виновата, может умереть в ходе операции), реже – профессору (у него есть ученики, которые продолжат его дело), совсем редко – врачу, красивой женщине.

В качестве критериев учитываются: количество спасенных жизней (давайте поможем не глобально, а матери с двумя детьми), возраст, социальная значимость, шансы на операцию, легитимность, моральные

соображения, утилитарный подход (польза), аналогия (как было уже заведено до этого) и др. Используется метод исключения, голосование, предлагается бросить жребий как в лотерею (тянуть соломинку, кому повезет), установить очередь. Многие операции делаются платно, врачу могут сделать вне очереди (корпоративность), как и симпатичной женщине (за деньги), и тому подобные рассуждения.

Второй этап. Проводится заседание всех команд в общем круге и начинаются переговоры по разрешению конфликта. Очень важно, чтобы ведущий не доминировал над участниками игры, а лишь периодически направлял ее ход в нужное русло. Несколько минут отводится каждой группе для наработки идей и выработки стратегии и тактики ведения переговоров с каждой из других команд. Каждая из групп встречается с другой, идет бурная дискуссия в общем круге до тех пор, пока не будет принято общее решение (голосование, консенсус, жребий и т. п.).

Третий этап – подведение итогов. На этом этапе группа экспертов (как правило, из трех человек) дает независимые друг от друга характеристики и оценку по установленным ранее критериям каждой команде в отдельности как ходу, так и по результатам разрешения конфликта.

Деловая игра 3. «Бюджет в образовании: поиск приоритетов»⁴¹

Цель игры: выработать в ходе игры навыки работы в группе по решению нестандартных профессиональных задач.

Задача. Предлагается сделать выбор, определить приоритеты при распределении бюджетных средств, так как на удовлетворение всех потребностей их в полном объеме не хватает. Условные статьи расходов следующие.

1. Зарплата учителям и другим работникам образования.
2. Коммунальные расходы: освещение, тепло, содержание зданий и т. д.

⁴¹ Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: учеб. для вузов. – М.: Академический проект; Трикста, 2007. – 799.

3. Приобретение компьютерных классов для школ.
4. Строительство жилья для работников образования.
5. Строительство новых школ, детских домов.
6. Ремонт учебных корпусов.
7. Ремонт детских домов.
8. Экскурсии школьников в другие города страны и мира.
9. Содержание детей в детских домах, школах-интернатах.
10. Научно-исследовательские работы в сфере образования.
11. Приобретение автобусов для образовательных учреждений.
12. Приобретение новых учебников.
13. Отдых детей в летние каникулы.
14. Другие статьи расходов.

Из предлагаемого набора этих и других потребностей требуется выбрать самые необходимые, приоритетные, на которые будет достаточно выделенных средств. Остальные статьи будут финансироваться по остаточному принципу.

Работа в малых группах. Все участники делятся на малые группы по 4-5 человек, обсуждают и определяют приоритеты. Аргументируют свою позицию, готовят одного выступающего на общей сессии.

Общая сессия. В ходе общего обсуждения принимается согласованное решение. Используются процедуры переговоров, консультаций посредника, голосования, создания комиссий, проведения экспертизы и др.

В заключение подводятся итоги, каждый из участников игры высказывает свое мнение о ходе обсуждения и способах принятия общего решения.

Деловая игра 4. «Внутриличностный конфликт»⁴²

Цель игры: показать студентам механизмы вовлечения человека в состояние внутриличностного конфликта, ознакомить их со способами предотвращения конфликта и выхода из него, научить их методам стрессоустойчивости.

⁴² Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. – М.: Владос, 1999. – С. 144-146.

Участники игры: чиновник, начальник чиновника, представитель общественности, проситель, представитель местной мафии, жена чиновника, совесть чиновника, группа экспертов. В игре могут принять участие от 7-8 до 30 и более человек.

Установка. Муниципальный отдел по аренде и использованию земли возглавляет некий чиновник. Отдел получил распоряжение соответствующих городских властей, запрещающее использование детских спортивных, игровых и иных площадок для каких-либо других целей (например, застройки, организации автостоянок и др.).

Однако непосредственный начальник чиновника интерпретирует полученное распоряжение по-своему и требует от чиновника дать соответствующие указания на ликвидацию некоей детской площадки. Чиновник начинает выполнять указание начальника.

В это же время к чиновнику на прием приходят посетители:

а) представитель общественности, который требует соблюдения закона и восстановления детской площадки;

б) проситель, предлагающий взятку за предоставление ему в аренду очищаемой (освобождаемой) территории;

в) представитель местной мафии, угрожающий чиновнику расправой, если искомая территория не будет передана его людям.

Окончив рабочий день, чиновник идет домой, и с ним происходит следующее:

а) диалог со своей совестью по поводу того, что произошло за день;

б) разговор с женой, которая недовольна его постоянными задержками на работе («дети без отца, жена без мужа»). В свою очередь, чиновника раздражает то, что его не понимают даже дома, в семье.

Порядок проведения игры. Распределить все вышеперечисленные роли среди студентов (роль чиновника распределяется только по желанию претендента). Назначить группу экспертов.

Игра начинается с разговора начальника с чиновником. Дальнейший порядок игры описан в установке.

В ходе игры участники меняются ролями, привлекаются еще не вовлеченные непосредственно игроки.

В заключение заслушиваются высказывания экспертов и подводятся итоги игры-тренинга.

УПРАЖНЕНИЯ

Упражнение 1. «Манипуляции»

Задание. Для рассмотрения собственных манипулятивных действий проанализируйте разнообразные жизненные позиции и выделите свои приемы манипулятивных действий, попытайтесь определить, какое влияние они оказывают на процесс взаимодействия с другими людьми.

Инструкция. Для анализа вспомните несколько жизненных ситуаций, в которых бы прослеживались ваши манипулятивные действия. Опишите себя в роли манипулятора, акцентируя внимание на вопросах:

- Можете ли вы выделить собственную стратегию манипулятивных действий?
- Вы манипулируете окружающими чаще всего неосознанно, в силу сложившихся обстоятельств, или намеренно?
- Какую роль в выстраивании отношений с людьми играет для вас манипуляция?
- Как чаще всего происходит в жизни: вами манипулируют или главный манипулятор – вы сами?
- Какой вывод вы можете сделать для себя, отрефлексировав воспоминания?

Упражнение 2. «Правила позитивного поведения»

Разработайте правила позитивного поведения для сотрудников вашей организации, которые соответствуют этике деловых отношений. Что необходимо сделать, чтобы работающие в организации люди узнали об этих правилах? Как добиться того, чтобы ваши коллеги, подчиненные, руководители реально следовали предложенным нормам позитивного поведения?

Упражнение 3. «Ассертивный спор»

Описание:

1. Упражнение выполняется в рабочей группе. Группа делится на равные половины. Каждая из сторон будет защищать свое мнение по какому-нибудь спорному вопросу, причем это мнение должно быть диаметрально противоположным мнению оппонентов.

2. Первая сторона высказывает свое мнение и подкрепляет аргументами. Затем свою позицию аргументировано излагает кто-то из оппонентов.

3. Обязательное условие: любой оппонент обязан повторить аргументы противоположной стороны прежде, чем приступит к изложению своей точки зрения. Он излагает позицию и аргументы «противника», затем произносит: «И я считаю, что...», высказывает свою позицию и аргументирует ее.

ДИСКУССИИ

1. Дискуссия «Приоритеты»

Цель: сопоставление и согласование позиций по обсуждаемым вопросам, формирование представлений о многообразии аспектов видения одной и той же темы.

Проведение:

1. Каждый студент получает листок с тезисами по определенной проблеме занятия. Преподаватель дает первое задание: участники должны расположить тезисы в соответствии с собственным мнением в порядке убывания приоритетов. Для этого высказывания оцениваются по десятибалльной шкале. На выполнение задания отводится 10 мин. Студенты разбиваются на группы по 4-5 человек. В группах они разрабатывают единую систему приоритетов. Если группа не приходит к единому мнению относительно какого-то тезиса, то этот тезис отмечается особо, доводы «за» и «против» также фиксируются для позднейшего обсуждения данного случая на общем собрании.

2. Все участники собираются для совместной дискуссии. Малые группы докладывают о своих результатах и спорных случаях.

Если участниками должно быть принято общее решение, то теперь, как и ранее в малых группах, все должны прийти к соглашению о приоритетах.

2. Письменная дискуссия (обсуждение темы с визуализацией)

Цель: выявление и фиксация мнений студентов относительно определенной темы с последующим коллективным обсуждением.

Проведение: На разных столах лежат подготовленные плакаты с начатыми фразами либо высказываниями, побуждающими к дискуссии, а также маркеры. Участники обходят столы и записывают свои мнения, возражения, согласие, вопросы. Затем все плакаты вывешиваются для ознакомления. Выбираются злободневные вопросы, формулируются предложения-стимулы, которые могут побудить слушателей к дискуссии.

Темы для дискуссии:

1. Стратегии поведения в конфликте..
2. Система распорядительных методов профилактики конфликтов и стрессов в организации.

3. Панельная дискуссия

Цель: организация обсуждения проблемы в многочисленной группе.

Проводится в больших группах.

Проведение:

- 1) проблема дискуссии формулируется руководителем;
- 2) участники делятся на микрогруппы по 4-6 человек, которые располагаются в аудитории по кругу;
- 3) члены каждой группы выбирают представителя или председателя, который будет в процессе дискуссии отстаивать их позицию;
- 4) в течение 15-20 мин в микрогруппе обсуждается проблема и вырабатывается общая точка зрения;

5) представители групп собираются в центре круга и получают возможность высказать мнение группы, отстаивая ее позиции. Остальные студенты следят за ходом обсуждения и тем, насколько точно представитель микрогруппы выражает общую позицию;

6) представители групп могут взять перерыв, чтобы проконсультироваться с остальными ее членами;

7) панельное обсуждение заканчивается по истечении отведенного времени или после принятия решения;

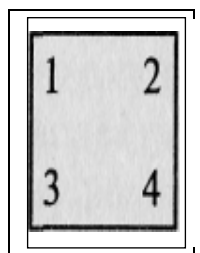
8) после окончания дискуссии представители групп проводят критический разбор хода обсуждения, а решения принимаются уже всеми участниками.

4. Дискуссия «Квадро»

Цель: выяснение и обсуждение мнений в группе (получение обратной связи) относительно высказанных преподавателем или кем-то из обучающихся тезисов и суждений.

Проведение:

1. На плакате или доске записывается тезис.
2. Все участники одновременно показывают цифру на карточке «квадро», отражающую их мнение по этому тезису:



- 1 – согласен
- 2 – согласен, но...;
- 3 – не согласен, но... (вариант – затрудняюсь);
- 4 – не согласен

3. Преподаватель констатирует представленный характер мнений. Если цифры значительно отличаются, то необходимо обсуждение. Сначала высказывают свои аргументы те участники, которые согласны с выдвинутым тезисом (показали цифру 1), их дополняют участники, высказавшие мнение 2 («согласен, но...»), и т. д.

КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ

1. Конфликтная ситуация в ОАО «Х»

На ОАО «Х» в отделе связей с общественностью наметился конфликт между начальником отдела и двумя сотрудницами, карта которого представлена на рис. 3.6.

Причины заключаются в том, что сотрудницы:

1) нарушают требования к офисной одежде, принятые в организации;

2) срывают сроки исполнения данных им заданий.

Цель исследования: определить пути разрешения конфликтной ситуации.

Начальник отдела и названные сотрудницы – примерно одного возраста (около 30 лет). В данном случае результат разрешения конфликта между руководителем и подчиненными может быть различным. В результате поиска решения конфликт может привести как к повышению авторитета сотрудниц, так и к их увольнению; как к повышению авторитета руководителя, так и к его снижению.



Рис. 3.6. Карта конфликта

Задание группе. Работая в рамках вариационной группы, сформулируйте ответы на следующие вопросы:

- а) каковы способы преодоления данного конфликта?
- б) каковы основные этапы разрешения конфликта между руководителем и подчиненными?
- в) как должен вести себя руководитель, чтобы не провоцировать конфликты с подчиненными?

Составьте конфликтограмму, пользуясь табл. 3.14.

Таблица 3.14

Конфликтограмма

Проблемные вопросы для анализа	Одна сторона, участвующая в конфликте	Другая сторона, участвующая в конфликте
1. Потребность, мотивация		
2. Ценности		
3. Цели противоборства		
4. Сильные стороны		
5. Слабые стороны		
6. Выгоды, возможности		
7. Ущерб, угрозы для...		
8. Стратегии поведения		
9. Тактика: приемы, методы		
10. Наиболее благоприятное развитие событий для....		
10. Наименее благоприятное развитие событий для....		

2. Конфликтная ситуация в лаборатории НИИ

Проанализируйте функции конфликта в приводимой ситуации с точек зрения их роли и значения для различных субъектов конфликта.

В НИИ одного министерства по приглашению директора вливается группа молодых исследователей. Она получает статус лаборатории, а ее лидер, молодой и талантливый ученый, – должность начальника.

Коллектив НИИ встречает создание лаборатории настороженно. Молодые люди полны энтузиазма, и в то же время отличаются некоторым высокомерием по отношению к остальным сотрудникам института. Директор института поддерживает лабораторию, направляя в нее основные ресурсы – ставки, оборудование.

Эта поддержка не совсем бескорыстна – лаборатория, разрабатывающая перспективное направление в науке, должна поправить репутацию института, который считается одним из самых консервативных среди смежных НИИ. Отчасти по этой причине между директором и руководителями министерства сложились напряженные отношения. Многие из сотрудников, в основном старые друзья директора и его ученики, вместе с которыми он создал институт, недовольны ростом влияния новой лаборатории и ощущают угрозу своей деятельности, тем более что часть старых кадров не может освоить новые методы. По их мнению, самым верным способом дискредитации лаборатории было бы доказательство неприменимости для института предлагаемых ею новых методов исследования и демонстрация практической неопытности ее молодых сотрудников. В институте начинаются конфликты, в которых директор пытается играть роль миротворца.

Но старым сотрудникам института удается убедить директора, что начальник лаборатории покушается на его пост, тем более что у него установились хорошие контакты с директорами смежных НИИ и руководством министерства. Лаборатория лишается всякой, в том числе и материальной, поддержки директора. Тогда эту функцию берет на себя министерство: целевые ассигнования направляются прямо в лабораторию. Обстановка в институте резко обостряется, и чтобы как-то оздоровить ее, руководство министерства решает выделить лабораторию из состава НИИ, причем большая доля финансирования, предназначавшегося ранее НИИ, теперь направляется в лабораторию. Внутриорганизационный конфликт перерастает в межорганизационный.

Лаборатория быстро растет. По квалификационному уровню сотрудников она выше НИИ, по численности сравнима с ним, а по результатам деятельности уходит далеко вперед. Начальник лаборатории по своему положению становится равным директору НИИ. И когда директор института уходит на пенсию, министерство отдает приказ о слиянии НИИ с лабораторией и о назначении начальника лаборатории директором НИИ. Поскольку создается новая организация, все сотрудники лаборатории и НИИ должны вновь поступать на ра-

боту. Министерство берется трудоустроить всех, кого директор нового НИИ не посчитает возможным оставить в институте. Естественно, лаборатория входит в НИИ в полном составе и ее сотрудники занимают ведущие посты.

Анализ конфликтной ситуации представьте в табл. 3.15.

Таблица 3.15

Анализ конфликтной ситуации

Кто участвует	
Где происходит конфликт	
Что происходит	
Вид конфликта	
Объект конфликта	
Предмет конфликта	
Причины конфликта	
Методы диагностики конфликта	
Функции конфликта	
Фазы и стадии конфликта	
Модель поведения в конфликте	
Стратегия разрешения конфликта	
Технологии управления конфликтом	
Стрессоры	
Методы разрешения конфликта	
Чем кончается конфликт	

3. Конфликтная ситуация в ООО «ХХ»

В ООО «ХХ» внедряется система подготовки управленческих кадров «Корпоративный университет» (КУ). Планируется обучить руководителей и специалистов дирекции (головного офиса), которых можно назвать стратегическим кадровым резервом организации, таким дисциплинам, как менеджмент, маркетинг, экономика. «Резервисты» смогут получить и теоретические знания, и ценную практическую информацию.

Участие в программе «Корпоративный университет» будет является действенным стимулом для перспективных сотрудников, которые рассматривают обучение как важную ступень своей карьеры. Предполагается, что будущие слушатели университета через 3-5 лет будут возглавлять бизнес-подразделения фирмы в регионах, поэтому в ходе учебы и после ее окончания они активно будут вовлекаться в управление организацией.

В связи с созданием КУ возникла необходимость проведения оценки кандидатов для зачисления в кадровый резерв. Использовалась достаточно простая схема. Непосредственный начальник работника составлял на него характеристику, за этим следовало заседание оценочной комиссии, которая только на основании оценки руководителя принимала решение о целесообразности зачисления в КУ.

Этот метод оценки на протяжении многих лет использовался на предприятии, и результаты в большинстве случаев оказывались положительными, т. к. процедура оценки носила чисто формальный характер. Но как только руководство фирмы объявило о создании кадрового резерва и о том, что приоритет при решении о зачислении будет иметь все та же характеристика непосредственного начальника, результаты оценки резко понизились, что повлекло за собой возникновение конфликта в некоторых отделах: одни непосредственные руководители не хотели отпускать своих лучших сотрудников на обучение, другие боялись за свое положение.

Инцидент произошел на заседании оценочной комиссии, на котором ее члены (непосредственные руководители) допустили следующие ошибки:

- 1) оценивали участников отрицательно, ориентируясь на негативную характеристику, которая перевешивает все остальные (эффект ореола);
- 2) оценивали определенный период (день) работы (например, когда сотрудник в первый раз за весь период работы в данной организации опоздал на работу);
- 3) допускали сильный разброс оценок, обусловленный чрезмерной критичностью;
- 4) занизили оценку не слишком приятному сотруднику и завысили недавно пришедшему, который уже установил хорошие отношения в коллективе, но имел большое количество записей в трудовой книжке о приеме и увольнении – за 2 года сменил 7 мест работы (галло-эффект, или предвзятость).

Оцениваемые сотрудники стали выказывать недовольство – писать письма директору о необъективности оценки. Некоторые просто при-

ходили на работу и не выполняли свои должностные обязанности. В свою очередь, начальники стали писать на них докладные. Все занялись оформлением жалобных писем в ущерб производственному процессу.

Задание группе. В предложенной ситуации выделите и проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта:

- конфликтную ситуацию;
- объект конфликта;
- предмет конфликта;
- участников конфликта;
- ранг оппонентов;
- среду конфликта;
- переход конфликта из сферы деловых отношений в личностную сферу.

Составьте конфликтограмму, пользуясь табл. 3.16.

Таблица 3.16

Конфликтограмма

Проблемные вопросы для анализа	Одна сторона, участвующая в конфликте	Другая сторона, участвующая в конфликте
1. Потребность, мотивация		
2. Ценности		
3. Цели противоборства		
4. Сильные стороны		
5. Слабые стороны		
6. Выгоды, возможности		
7. Ущерб, угрозы для...		
8. Стратегии поведения		
9. Тактика: приемы, методы		
10. Наиболее благоприятное развитие событий для....		

4. Конфликтная ситуация в поликлинике

Конфликтная ситуация сложилась в отделе персонала поликлиники. В коллективе медсестер была работница Иванова, которая отличалась большим профессиональным опытом и высоким уровнем профессиональной квалификации.

Через определенное время именно эту медсестру главный врач назначил заведующей персоналом медсестер. Иванова как заведующая очень строго и принципиально контролировала профессиональную деятельность своих подчиненных. Вскоре медицинский персонал начал замечать, что Иванова начала очень часто приходить не вовремя на работу, иногда уходит раньше положенного срока, отлучаться на некоторое время в середине рабочего дня, не имея на это уважительных причин.

Постепенно недовольство таким поведением нового руководителя подразделения со стороны медсестер копилось, вследствие чего в трудовом коллективе начала созревать конфликтная ситуация и повышаться уровень профессионального стресса работников. В организации участились конфликты между работниками данного подразделения.

Участниками этого конфликта являются: медсестры, заведующая и главный врач. Потребности и опасения каждой из сторон представлены в карте конфликта (табл. 3.17).

Задание группе. Работая в рамках вариационной группы, сформулируйте ответы на следующие вопросы:

- а) каковы способы преодоления данного конфликта?
- б) каковы основные этапы разрешения конфликта между руководителем и подчиненными?
- в) как должен вести себя руководитель, чтобы не провоцировать конфликты с подчиненными? Кого из должностных лиц должен привлечь руководитель для решения возникшей проблемы?

В роли руководителя муниципального учреждения здравоохранения сформулируйте оперативные и стратегические задачи психологу (конфликтологу), юристу, специалисту по управлению персоналом по формированию программы диагностики и профилактики организационных конфликтов в трудовом коллективе. Решение по постановке данных задач оформите письменно в нормативно-правовой форме управления конфликтами.

Представьте полный пакет рабочих и других документов, связанных с решением данной проблемы.

В роли руководителя разработайте план беседы с оппонентами данного конфликтного противостояния. Какие вопросы вы включите в содержание беседы?

Карта конфликта

<p><u>МЕДСЕСТРЫ</u></p> <p>ПОТРЕБНОСТИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • уход заведующей в положенный срок • уважение и общение • равное отношение ко всем • выбор другого кандидата • сохранение прежнего графика <p>ОПАСЕНИЯ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • наказания • неприязнь со стороны руководства 	
<p>НЕСОБЛЮДЕНИЕ ЗАВЕДУЮЩЕЙ ГРАФИКА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ</p>	
<p><u>ЗАВЕДУЮЩАЯ</u></p> <p>ПОТРЕБНОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • временное совместительство • сотрудничество • дружелюбные отношения • отсутствия слухов • надежность и стабильность рабочего места <p>ОПАСЕНИЯ</p> <ul style="list-style-type: none"> • выговор со стороны начальства • осуждение, давление • вмешательство • понижение по службе • постоянный конфликт 	<p><u>НАЧАЛЬСТВО (ГЛАВВРАЧ)</u></p> <p>ПОТРЕБНОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • соблюдение трудовой дисциплины • дружный коллектив • здоровье больных • сокращение числа конфликтов • принятие новых изменений <p>ОПАСЕНИЯ</p> <ul style="list-style-type: none"> • плохое настроение работников • нарушения графика работы • ухудшение состояния здоровья больных • неприятие нового режима

5. Конфликтная ситуация в муниципальном учреждении X

В муниципальное учреждение после окончания вуза пришли двое молодых специалистов. Им был назначен оклад, равный окладу опытных сотрудников. Их хорошо встретили в коллективе. Но почти сразу сотрудники отдела стали замечать некоторые ошибки в работе молодых специалистов. Опытные сотрудники отдела попытались помочь. В результате в отделе сложилась напряженная ситуация. «Старожилы» чувствуют себя уязвленными, у новичков же появилась неприязнь, ответное желание дать отпор по любому поводу, а также от-

части стремление к склонению остальных работников отдела к активным и прогрессивным действиям, способным дать более высокие результаты их деятельности. Данную конфликтную ситуацию можно описать с помощью карты конфликта, изображенной на рис. 3.7.

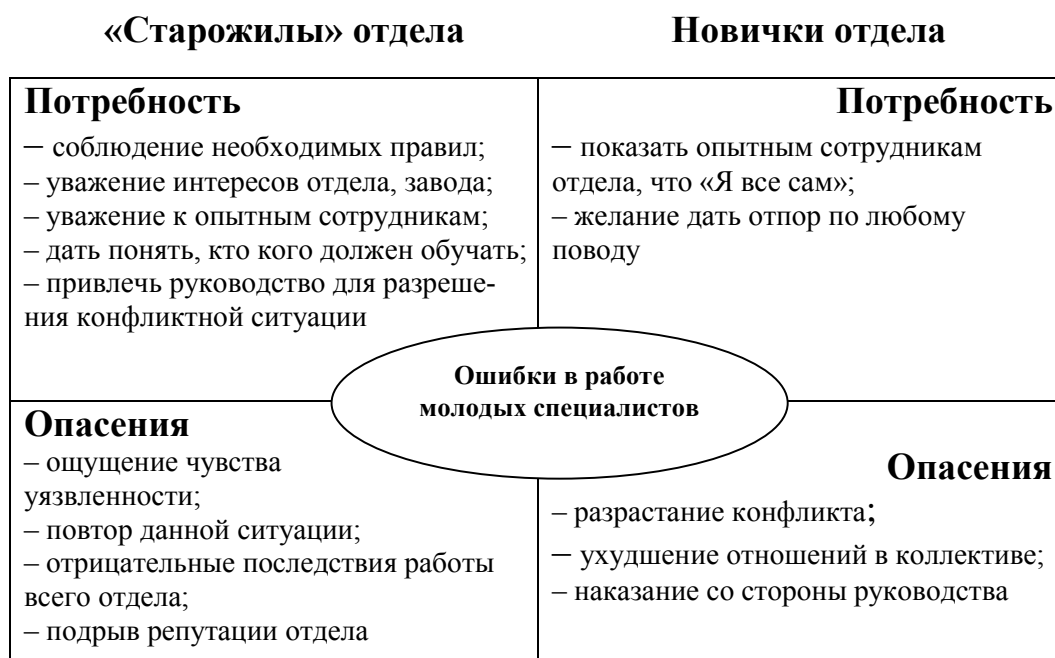


Рис. 3.7. Карта конфликта

Задание группе. В предложенной ситуации выделите и проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта:

- *конфликтную ситуацию;*
- *объект конфликта;*
- *предмет конфликта;*
- *участников конфликта;*
- *ранг оппонентов;*
- *среду конфликта.*

Составьте конфликтограмму, пользуясь табл. 3.8.

Таблица 3.8

Конфликтограмма

Проблемные вопросы для анализа	Одна сторона, участвующая в конфликте	Другая сторона, участвующая в конфликте
1. Потребность, мотивация		
2. Ценности		
3. Цели противоборства		
4. Сильные стороны		

Проблемные вопросы для анализа	Одна сторона, участвующая в конфликте	Другая сторона, участвующая в конфликте
5. Слабые стороны		
6. Выгоды, возможности		
7. Ущерб, угрозы для...		
8. Стратегии поведения		
9. Тактика: приемы, методы		
10. Наиболее благоприятное развитие событий для...		

6. Конфликтная ситуация в муниципальном учреждении У

Администрация государственной организации попросила сотрудника предприятия Петрова уволиться по собственному желанию, чтобы не портить ему трудовую книжку записью о ненадлежащем поведении на рабочем месте. Сотрудник написал заявление об уходе по собственному желанию, но с увольнением не согласен, так как считает его незаконным и нарушающим его трудовые права. По мнению Петрова, он написал заявление об увольнении под давлением руководства, а не исходя из собственных интересов.

Не желая мирно решить сложившийся конфликт, сотрудник направился в суд. Карта данного конфликта представлена на рис. 3.8.

Карта конфликта

СУД		СОТРУДНИК	
Потребности: – соблюдение всех законодательных прав и обязанностей увольняемого сотрудника; – мирное соглашение	УВОЛЬНЕНИЕ	Опасения: – увольнение; – плохая репутация	Потребности: – оформление согласно ТК РФ; – стабильный заработок; – пресечение несправедливости; – восстановление на рабочем месте; – возмещение компенсации за вынужденный прогул
АДМИНИСТРАЦИЯ Потребности: – добросовестный работник; – соблюдение законодательной базы Опасения: – штрафные санкции; – распространение нехороших слухов			

Рис. 3.8. Карта конфликта

Изучите суть данного конфликта (табл. 3.9).

Таблица 3.9

Схема конфликта

Вопрос	Ответ
Кто участвует?	
Где происходит конфликт?	
Что происходит?	
Вид конфликта	
Объект конфликта	
Предмет конфликта	
Причины конфликта	
Метод диагностики	
Фазы и этапы конфликтов	
Модель поведения в конфликтной ситуации	
Стрессоры	
Методы разрешения конфликта	
Чем закончился конфликт?	

Проанализируйте ситуацию с точки зрения динамики конфликта. Какие периоды и этапы развития конфликта вы можете в ней выделить?

УПРАЖНЕНИЯ

Упражнение 1. «Визуальное чувствование»

Все садятся в круг. Ведущий просит, чтобы каждый внимательно посмотрел на лица остальных участников; через 2-3 минуты все должны закрыть глаза и попытаться представить себе лица других членов группы. В течение 1-2 минут нужно фиксировать в памяти лицо, которое удалось представить лучше всего. После выполнения упражнения группа делится своими ощущениями и повторяет упражнение.

Задание: каждый из участников должен постараться воспроизвести в памяти как можно большее количество лиц партнеров.

Упражнение 2. «Передача движения по кругу»

Все садятся в круг. Один из участников группы начинает действие с воображаемым предметом, не называя его, так, чтобы можно

было продолжить. Сосед повторяет действие и продолжает его. Таким образом, предмет обходит круг и возвращается к первому игроку. Тот называет переданный им предмет, и каждый из участников называет, в свою очередь, что передавал именно он. После обсуждения упражнение повторяется еще раз.

Упражнение 3. «Карусель»

В упражнении осуществляется серия встреч, причем каждый раз с новым человеком. Задание: легко войти в контакт, поддержать разговор и проститься.

Члены группы встают по принципу «карусели», т. е. лицом друг к другу, и образуют два круга: внутренний неподвижный и внешний подвижный.

Примеры ситуаций:

- перед вами человек, которого вы хорошо знаете, но довольно долго не видели. Вы рады этой встрече...
- перед вами незнакомый человек. Познакомьтесь с ним...
- перед вами маленький ребенок, он чего-то испугался. Подойдите к нему и успокойте его;
- после длительной разлуки вы встречаете любимого (любимую), вы очень рады встрече...

Время на установление контакта и проведение беседы – 3-4 минуты. Затем ведущий дает сигнал, и участники тренинга сдвигаются к следующему участнику.

3.2.2. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ И САМОПРОВЕРКИ

Изучите контрольные вопросы и обменяйтесь своими мнениями внутри вариационной группы. Номера вопросов получите у преподавателя. Сформулируйте свои два вопроса по данной теме.

1. Назовите современные тенденции в управлении человеческими ресурсами.
2. В чем состоят особенности человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов предприятия?

3. Перечислите основные функции менеджера по персоналу.
4. По каким показателям может оцениваться эффективность кадровой политики?
5. Какие группы понятий раскрывают предмет конфликтологии?
6. Какие понятия раскрывают структуру конфликта?
7. Опишите понятийную схему динамики конфликта, его основные стадии.
8. Проанализируйте понятийную модель разрешения конфликта, укажите два возможных способа его регулирования.
9. Укажите основные виды типологий конфликта: по масштабам, временным параметрам, направленности, результатам и др.
10. Каковы основные свойства конфликтного взаимодействия?
11. Покажите сходство и различие понятий «объект конфликтологии» и «предмет конфликтологии».
12. Что такое конфликт? Назовите основные его признаки.
13. Что является основой любого конфликта?
14. Объясните, существуют ли конфликты в неживой природе и животном мире.
15. Сравните конфликт и спортивное соревнование.
16. Что такое объект конфликта? Назовите основные характеристики объекта конфликта.
17. Чем отличаются объективные и личностные элементы конфликта?
18. Назовите и охарактеризуйте объективные элементы конфликта.
19. Дайте характеристику основным и неосновным участникам конфликта.
20. Что означает понятие «ранг оппонента»?
21. Охарактеризуйте роль в конфликте группы поддержки, инициаторов, организаторов, пособников и посредников. Приведите примеры.
22. Что такое среда конфликта? Какие бывают виды среды конфликта? В чем состоит отличие микросреды конфликта от его макросреды?

23. Назовите основные личностные элементы конфликта.
24. Объясните, в чем суть причины конфликта.
25. Сравните причину конфликта и его повод.
26. В чем заключается глубинная причина любого конфликта?
27. Назовите основные виды противоречий, влияющих на возникновение конфликта.
28. Сравните объективные и субъективные противоречия.
29. Назовите основные, на ваш взгляд, противоречия современного российского общества.

3.2.3. ТЕМЫ ДОКЛАДОВ И РЕФЕРАТОВ

Выберите тему для самостоятельной работы над докладом.

1. Анализ современных проблем развития конфликтменеджмента.
2. Характеристика этапов становления конфликтологии как теории и практики.
3. Современные концепции конфликта в организации.
4. Прикладные проблемы организационной конфликтологии.
5. Практические проблемы организационной конфликтологии.
6. Методы диагностики организационных конфликтов.
7. Методы диагностики внутриличностных конфликтов.
8. Методы диагностики межличностных конфликтов.
9. Методы диагностики межгрупповых конфликтов.
10. Предупреждение и профилактика конфликтов в организации.
11. Стратегии управления актуализированными конфликтами.
12. Стимулирование как метод управления конфликтами.
13. Социальные технологии управления организационными конфликтами.
14. Конфликты в диаде «руководитель – подчиненный».
15. Инновационные конфликты.
16. Влияние инновационного конфликта на качество деятельности коллектива.
17. Толерантность в конфликтной ситуации.

18. Компетентностное управление как фактор предупреждения конфликта.
19. Профилактика профессионального стресса.
20. Предупреждение синдрома профессионального выгорания.
21. Завершение конфликтов.
22. Посредническая деятельность в завершении конфликтов.
23. Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов между подчиненными.
24. Переговоры как способ завершения конфликта.
25. Теоретические модели профессионального стресса.
26. Особенность профессиональных стрессов.
27. Феномен профессионального выгорания.
28. Стресс руководителя.
29. Копинг профессионального стресса.
30. Устранение причин стресса путем совершенствования поведенческих навыков.
31. Социально-психологические, личностные и профессиональные факторы риска психического выгорания.
32. Влияние возраста, стажа работы и удовлетворенности карьерой на выгорание.
33. Организационная культура и выгорание персонала.
34. Методы измерения профессионального выгорания.
35. Модели профилактических программ (профилактика синдрома выгорания).
36. Модели тренингов антивыгорания.
37. Модели и стратегии преодолевающего поведения как ресурс стрессоустойчивости.

3.2.4. КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Арбитр – третья сторона в конфликте, наделенная оппонентами конфликта определенными функциями для его урегулирования.

Арбитраж – способ разрешения споров, состоящий в обращении к арбитру.

Барьер психологический – внутреннее препятствие психологической природы (нежелание, боязнь, неуверенность и т. п.), мешающее человеку успешно выполнять некоторые действия.

Брейнсторминг – специальный метод организации совместной творческой работы людей, рассчитанный на повышение их умственной активности и решение сложных интеллектуальных задач.

Виды (типы) конфликтов – варианты конфликтных столкновений, различаемые по факторам совместной деятельности людей (источникам возникновения, формам взаимодействия, направленности общения, функциям и др.).

Внутригрупповой (ингрупповой) фаворитизм – стремление каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы.

Внутриличностный конфликт – состояние внутренней структуры личности, выражающееся в противоборстве противоположно направленных мотивов, целей, интересов и желаний личности при невозможности их одновременного удовлетворения.

Генерализация конфликта – переход в конфликте от поверхностных к более глубоким противоречиям, увеличение диапазона различных точек столкновения, которое сопровождается расширением границ конфликта.

Границы конфликта – рамки и пределы конфликта, касающиеся количества его участников, территории, на которой происходит конфликт, и его продолжительности.

Деловая этика – совокупность принципов и норм, которыми должны руководствоваться организации и их члены в деятельности в сфере управления и предпринимательства.

Диагностика конфликта – исследование конфликта с целью описания его сущности, содержания, функций и других характеристик.

Динамика конфликта – развитие конфликта, включающее его основные периоды и этапы.

Дистресс – отрицательное влияние, оказываемое стрессом на деятельность индивида, вплоть до ее полной дезорганизации.

Забастовка – разновидность конфликта, представляющая собой коллективное прекращение работы или отказ от участия в каком-либо регламентированном виде деятельности с целью добиться удовлетворения требований социального, экономического или политического характера.

Завершение конфликта – устранение объективных и ослабление субъективных причин, вызвавших конфликтную ситуацию.

Индивидуальный трудовой спор – неурегулированное разногласие, конфликт между работником и работодателем по поводу соблюдения условий трудового договора (контракта).

Инцидент – начальный этап в динамике открытого конфликта, характеризующийся прямым противостоянием сторон.

Карта конфликта – графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон.

Конфликт деструктивный – нарастание в конфликте «отклоняющихся» признаков и перевод фокуса внимания конфликтующих сторон с содержания на форму.

Конфликт латентный – скрытый, неявный конфликт; начальная стадия в развитии конфликта, характеризующаяся отсутствием открытых действий оппонентов.

Конфликтность личности – готовность личности к конфликтам, степень ее вовлеченности в развитие конфликтов.

Конфликтогены – слова, жесты, оценки, суждения, действия или бездействия одной или обеих взаимодействующих сторон, способные привести к возникновению конфликтной ситуации и к ее перерастанию в реальный конфликт.

Локальный конфликт – столкновение, противостояние, в которое вовлечена часть персонала крупного предприятия либо рабочих и служащих региона, отдельной отрасли хозяйства.

Медиатор – посредник в конфликте.

Межгрупповая дискриминация – установление различий между собственной и другой группами, которое может служить предтечей конфликта.

Метаконфликт – ситуация, в которой исходные проблемы, с которых начался конфликт, начинают перевешиваться новыми проблемами.

Мотивы конфликта – внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов конфликтного взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

Напряженность психическая – психическое состояние личности, обусловленное предвосхищением неблагоприятного для нее развития событий.

Организационный конфликт – столкновение, разногласие отдельных лиц, групп в пределах социальной системы (структурного образования), вызванное изменениями внешней среды или нарушением внутреннего регламентированного порядка.

Переговоры – способ разрешения (урегулирования) конфликтов, совместная деятельность противоборствующих сторон по нахождению взаимоприемлемого решения проблемы.

Посредничество – форма вмешательства в конфликт извне, при которой третья сторона помогает конфликтующим сторонам достичь добровольного согласия.

Предмет конфликта – противоречие, лежащее в основе конфликта.

Проблемная ситуация – содержащее противоречие и не имеющее однозначного решения соотношение обстоятельств и условий, в которых развивается деятельность личности или группы.

Профилактика конфликтов – осуществление руководством организации или ее подразделения предупредительных мер по предотвращению деструктивного, дисфункционального развития конфликтных столкновений.

Ранг оппонента – потенциал, уровень возможностей по утверждению своих интересов и целей в конфликте.

Совместимость групповая – социально-психологический показатель сплоченности группы, отражающий возможность бесконфликтного общения и согласованности действий ее членов в условиях совместной деятельности.

Соперничество – стратегия поведения оппонента в конфликте, характеризующаяся ориентацией на свои собственные интересы.

Сотрудничество – стратегия поведения оппонента в конфликте, характеризующаяся ориентацией на совместный поиск решений.

Социальная напряженность – психологическое состояние людей (индивидов или групп), причиной которого является неудовлетворенность существующим положением дел или ходом развития событий.

Социальное партнерство – система мероприятий по обеспечению сотрудничества наемных работников, работодателей и представителей органов государственной власти в целях согласования социально-экономических интересов, договорного урегулирования социально-трудовых отношений и цивилизованного разрешения трудовых споров (конфликтов).

Социально-трудовой конфликт – столкновение, разногласие отдельных лиц и групп, вызванное несовпадением частных и общих интересов, несовместимостью мотивов и целей.

Стресс (англ. stress – давление, нажим) – состояние человека, возникающее в ответ на разнообразные экстремальные воздействия; неспецифическая реакция организма на ситуацию, которая требует большей или меньшей функциональной перестройки организма.

Типология конфликтов – классификация конфликтных столкновений по формам проявления в различных сферах общественной жизни.

Толерантность – 1) терпимость к чужому образу жизни, поведению, обычаям, мнениям, идеям, верованиям; 2) отсутствие или ослабление реагирования на какой-либо неблагоприятный фактор.

Третейский судья – третья сторона в конфликте, решения которой являются обязательными для оппонентов.

Управление конфликтами – целенаправленное воздействие на поведение людей в конфликтных ситуациях; деятельность по предупреждению, урегулированию и разрешению конфликтных столкновений, разногласий отдельных лиц и социальных групп.

Урегулирование конфликта – приведение сторон конфликтного взаимодействия к примирению путем переговоров, участия посредников или арбитражного вмешательства.

Фрустрация (от лат. frustratio – обман, расстройство, разрушение планов) – психологическое состояние острого переживания, неудовлетворенной потребности.

Функция конфликта – выражение социального (позитивного или негативного) назначения конфликтного столкновения, зависимости между ним и другими явлениями общественной жизни.

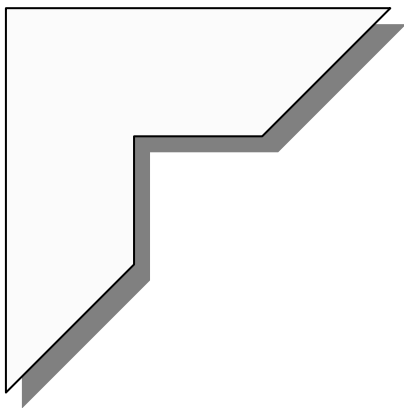
Эволюция конфликта – процесс постепенного развития конфликта от простых форм к более сложным.

Эскалация конфликта – нарастание остроты и размаха конфликтных действий, обусловленное обострением противоречий между оппонентами.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 302 с.
2. *Кибанов А.Я. и др.* Сборник деловых игр по дисциплине «Управление персоналом». – М.: ГУУ, 1999. – 115 с.
3. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003.
4. *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.
5. *Уизерс Б.* Управление конфликтом. – СПб.: Питер, 2004. – 174 с.
6. *Лукин Ю.Ф.* Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. – М.: Академический проект; Трикста, 2007. – 799 с.
7. *Ратников В.П.* Конфликтология: учебник для студентов вузов / Под ред. В.П. Ратникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 511 с.
8. *Емельянов С.М.* Практикум по конфликтологии. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 384 с.
9. *Емельянов С.М.* Управление конфликтами в организации. – СПб.: Авалон, Азбука – классика, 2006. – 256 с.
10. *Большаков А.Г.* Конфликтология организаций: учеб. пособие / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова. – М., 2001.
11. *Гришина Н.В.* Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2000.
12. *Громова О.Н.* Конфликтология. Курс лекций. – М.: ЭКМОС, 2001. – 320 с.
13. *Васильев Н.Н.* Тренинг преодоления конфликтов. – СПб.: Речь, 2007. – 174 с.

14. *Пугачев В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект-Пресс, 2003. – С. 285.
15. *Алдер Х. А.П.* Современные психотехнологии. – СПб.: Нигер, 2000.
16. *Дмитриев А.В.* Конфликтология. – М.: Гардарика, 2000.
17. *Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. – М.: Аспект Пресс, 1995.
18. *Леонгард К.* Акцентуированные личности. – Ростов н/Д: Феникс, 2000.
19. *Линчевский З.З.* Контакты и конфликты. – М.: Экономика, 2000.
20. *Любимова Л.Ю.* Психология конфликта: Учебно-метод. пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2004. – 160 с.
21. *Гончаров М.А.* Основы менеджмента в образовании: учеб. пособие / М.А. Гончаров. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2008. – 480 с.
22. Деловое общение: Метод. указ. к практ. занятиям / Самар. гос. техн. ун-т, ПИБ; Сост. *О. Ю. Калмыкова.* – Самара, 2005. – 56 с.
23. Кадровая политика современной организации: социально-психологические аспекты управления человеческими ресурсами: Метод. указ. к практическим (лабораторным) занятиям / Самар. гос. техн. ун-т, ПИБ; Сост. *О.Ю. Калмыкова, А.В. Горбачева, И.А. Орлова.* – Самара, 2005. – 50 с.
24. Теория конфликта. Структура и функции конфликтов: Метод. указ. к практ. занятиям / Самар. гос. техн. ун-т, ПИБ; Сост. *О.Ю. Калмыкова, А.С. Букреева, Н.Г. Халикова.* – Самара, 2005. – 30 с.
25. *Калмыкова О.Ю., Трещанин М.И.* Основные теории конфликта. Классификация конфликтов, их систематизация и деление по существенным признакам: Метод. указ. к практ. занятиям / СамГТУ, ПИБ. – Самара, 2006. – 58 с.
26. *Казаринова Н.В., Филатова О.Г., Хренов А.Е.* Практикум по социологии: Учеб. пособие. – М.: NOTA VENE, 1999. – 272 с.
27. *Коробейникова Л.С., Купрюшина О.М.* Документационное обеспечение делового общения: учеб. пособие. – М.: Магистр, 2007. – 302 с.
28. *Козырев Г.И.* Введение в конфликтологию: Учеб. пособие. – М.: ВЛАДОС, 2001. – 176 с.
29. *Цой Л.Н.* Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. – М.: Книжный мир, 2007. – 352 с.
30. *Самыкина Н.Ю.* Основы конфликтологии: учебно-метод. комплекс. – Самара: Универс-групп, 2007. – 64 с.



*Мотивация – это причинность, проходящая через осознание.
Артур Шопенгауэр, нем. философ*

**Глава 4.
УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ
И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**



Ключевые термины

Мотив
Потребность
Мотивация
Стимул
Стимулирование
Трудовой потенциал
Мотивационное ядро трудового поведения
Материальное стимулирование
Нематериальные стимулы



Цель изучения темы – знакомство с классическими и современными подходами к мотивации и стимулированию трудовой деятельности персонала в управлении человеческими ресурсами организации.

Задачи – научиться применять на практике принципы формирования оптимальных кадровых решений в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.

Проблемы для изучения

Проанализируйте предложенные вам проблемы данной темы. Выделите проблему, наиболее актуальную для вас.

1. Мотивация и эффективность трудовой деятельности.
2. Классификация и характеристика современных теорий мотивации.
3. Модели мотивации трудовой деятельности.

4. Основы проектирования системы мотивации трудовой деятельности.

Ключевые понятия

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь кратким терминологическим словарем. Обсудите результаты внутри вариационной группы.

- Мотив
- Потребность
- Мотивация
- Стимул
- Стимулирование
- Трудовой потенциал
- Мотивационное ядро трудового поведения
- Материальное стимулирование
- Нематериальные стимулы

Порядок работы

1. Ознакомление с целью, задачами и проблемами для обсуждения на занятии.
2. Повторение основных теоретических положений темы.
3. Ответы студентов на контрольные вопросы.
4. Ответы преподавателя на возможные вопросы студентов.
5. Изучение предлагаемых конкретных ситуаций, заданий.
6. Обсуждение ситуации вариационной группой.
7. Разработка рекомендаций по разрешению проблемной ситуации, выполнению задания.
8. Представление рекомендаций каждой паре, обсуждение, ответы на вопросы студентов и преподавателя.
9. Работа в парах с заданиями практической части.



4.1. ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Повторите теоретические положения темы и создайте возможные схемы и таблицы, иллюстрирующие данный материал.

4.1.1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Первопричиной деятельности любого человека является потребность в чем-либо. При этом потребности постоянно меняются, и то, что мотивирует работника в одних условиях, может потерять свою значимость в других. Кроме того, с развитием личности расширяется как круг потребностей, так и круг возможностей в самовыражении. Вот почему при анализе эффективности использования трудового потенциала необходим учет специфики интересов и мотивов, связанных с трудовой деятельностью.

Из концепции Международной организации труда – концепции «базовых нужд» – следует, что социально-экономическая политика предприятия должна строиться исходя из следующего:

- 1) императива удовлетворения круга минимальных потребностей семьи (в пище, одежде, жилище и домашнем оборудовании);
- 2) необходимости поддержания определенного состояния сферы общественных услуг, касающихся санитарного состояния мест проживания, общественного транспорта, здравоохранения и образования.

Новейшие концепции развития базируются на постулате: конечная цель – это не уровень дохода, а расширяющийся человеческий выбор в области здравоохранения, образования, экономической и общественной деятельности. Есть три ключевые потребности⁴³: 1) в

⁴³ Римашевская Н. Человеческий потенциал России и проблемы «сбережения населения»// Российский экономический журнал. – 2004. – № 9-10. – С. 24-25.

долголетия и здоровье; 2) в получении знаний; 3) в доступе к ресурсам, необходимым для достойного уровня жизни. Их удовлетворение – условие реализации политических и экономических свобод (передвижения и выбора места жительства, создания семьи, творчества и др.). Понятно, что удовлетворение этих потребностей и обретение свобод возможны лишь при определенном уровне материальной обеспеченности.

Разработка проблемы формирования и развития системы мотивации эффективной деятельности работников промышленных предприятий предполагает, прежде всего, выяснение структуры и содержания данного явления, определение основных входящих в него компонентов.

Несмотря на различие в составе и содержании элементов мотивационного процесса, развертывающегося на уровне различных экономических субъектов (индивида, организации, общества), во всех случаях решение о конкретных направлениях действий принимается людьми, побуждаемыми определенными причинами и вынужденными осуществлять выбор поведения, оценивая свои возможности и реальные условия функционирования. Такой подход к выяснению содержания мотивации позволяет использовать солидную теоретическую базу раскрытия этого явления отечественными и зарубежными исследователями, рассматривающими в качестве объекта изучения человека, и на этой основе выявить общую структуру мотивационного процесса, определить его элементы, а также причинно-следственные зависимости в осуществлении тех или иных действий.

Большое внимание, уделяемое мотивации в настоящее время в экономической и управленческой литературе, все же не позволяет говорить о единстве мнений по содержанию данной категории и требует критического подхода уже на сущностном уровне. Постараемся, однако, выяснить, что объединяет взгляды различных ученых, приняв за основу наиболее распространенное определение, данное авторами книги «Основы менеджмента» М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури: «Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации»⁴⁴.

⁴⁴ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М., 2006. – С. 360.

Прежде всего, необходимо обратить внимание в приведенном высказывании на то, что мотивация – это процесс и, как всякий процесс, представляет собой движение, последовательную смену состояний, тесную связь следующих друг за другом стадий развертывания данного явления. В его основе всегда лежат конкретные причины, импульсы, которые обуславливают, но и исчерпывают содержание мотивации. Ограничивать, как это делает В.И. Михеев, определение мотивации только причинами, вызывающими этот процесс, было бы, по мнению автора, неправомерно. Такой же точки зрения придерживаются О.С. Виханский и А.И. Наумов, которые утверждают, что «мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей». При этом под движущей силой понимается мотив, который «...не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и то, как будет осуществлено это действие».

Действительно, то, что побуждает человека к действию, ради чего оно совершается, является мотивом («мотив» (франц.) – побудительная причина, повод к тому или иному действию). Выяснению природы мотивов посвящены многочисленные исследования представителей самых различных направлений – психологов, социологов, юристов, управленцев и др.

По замечанию В.А. Ядова, мотив – это «такой внутренний импульс активности, сущность которого составляет, во-первых, стремление к реализации некоторой потребности личности, а во-вторых, конкретизацию более общей потребности в доступных субъекту социокультурных формах и материальных или духовных предметах насыщения этой потребности».

Подчеркивание тесной взаимосвязи мотивов и потребностей выступает принципиальным моментом в понимании природы мотивации. Это означает, что потребности субъекта являются основным источником его активности.

Вопрос о том, что лежит в основе поведения человека, что побуждает его совершать те или иные поступки, всегда интересовал человечество. Не будучи в состоянии понять истинные причины своего поведения, люди веками пытались найти их вовне, возлагая ответственность за свои поступки на богов, судьбу, сложившиеся обстоятельства, условия воспитания.

Значительный вклад в подлинно научное объяснение целенаправленного поведения человека был сделан К. Марксом и Ф. Энгельсом, выявившими роль *потребностей* как определяющей причины его поступков, как первоисточника и движущей силы его деятельности. Все другие используемые при описании поведения человека понятия, будь то установки, ценности, интересы, мотивы, диспозиции и тому подобное, являются производными от потребностей, порождаются ими. Большую роль потребностям в понимании поведения человека отводил Н.Г. Чернышевский. Только через них, считал он, можно понять отношение субъекта к объекту, определить роль материально-экономических условий для развития личности. В 20-е и последующие годы XX столетия в западной литературе появляются теории мотивации (К. Левин, Г. Олпорт, Г. Мюррей), в которых наряду с органическими выделяются вторичные потребности, возникающие в результате обучения и воспитания. К ним относятся потребности в достижении успеха, в аффиляции и агрессии, потребность в независимости и противодействии, в уважении и защите и т. д. Существует довольно устоявшееся определение потребностей как нужды или недостатка чего-либо, необходимого для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, производственного коллектива, общества в целом. Обычно потребности рассматриваются как особое состояние субъекта, ощущаемое или осознаваемое им напряжение, неудовлетворенность, дискомфорт – отражение в его сознании несоответствия между внутренними и внешними условиями деятельности.

Именно поэтому они и являются побудителями активности, целью которой является устранение такого несоответствия. Такая возможность существует в результате реального удовлетворения по-

требности, а при ее отсутствии – путем подавления или замещения данной потребности другой, наиболее близкой к ней. Этот механизм не относится, однако, к реализации жизненно важных потребностей, невозможность удовлетворения которых ведет к физической смерти организма.

В зависимости от системы отношений, в которой рассматриваются человеческие потребности, в современной науке применяются различные их классификации, перечень которых представлен на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Классификации потребностей

Следует учитывать, что потребности человека достаточно обширны и разнообразны. Они образуют некоторую совокупность и, как признают многие исследователи, иерархию, в основании кото-

рой лежат, прежде всего, биологические потребности (сохранения и поддержания жизни). Первичность данной группы потребностей определяется тем, что по своей генетической природе человек – существо биологическое, но, с другой стороны, его деятельность осуществляется в обществе и, следовательно, не может не отличаться от поведения других биологических существ.

При этом наибольшими потенциальными возможностями неограниченного развития обладают духовные потребности: интеллектуальные, эстетические, этические, творческие. Что касается мотивов, то они возникают и формируются на основе потребностей. Отсюда проистекает потребностный характер мотивов, который, как отмечает В.И. Ковалев, «состоит в том, что они являются отражением потребностей». Если потребность человека – это нужда в чем-то, то мотивы – это побуждение человека в связи с данной нуждой. Мотивы, как видим, вторичны по отношению к потребностям, но вместе с тем неоспорим и их потребностный характер. В свою очередь, потребности человека проявляются в мотивах, реализуются в поведении при посредстве мотивов.

Несмотря на тесную взаимосвязь потребностей и мотивов, последние относительно самостоятельны и специфичны. Мотивы, во-первых, являются осознанной потребностью. «Мотив – это уже не сама потребность, а ее отражение, проявление. Это как бы трансформированная и конкретизированная потребность». Понимание мотива как осознанной потребности весьма существенно для уяснения его специфики. Трактовка мотива как осознанной потребности означает, что мотив не идентичен любым внутренним побуждениям человека, а является осознанным проявлением его активности. Если человек по каким-либо причинам неверно истолковывает (осознает) свои внутренние потребности, то направления действий, выбранные им, не приведут к их удовлетворению. Любой человек обладает определенным набором потребностей, однако степень актуализации этих потребностей в силу самых различных причин как внутреннего, так и внешнего порядка у людей различна. Во-вторых, чтобы стать моти-

вом, эти потребности должны активизироваться, выйти на первый план, стать насущными. По словам Н.Д. Кондратьева, в каждый данный момент человек может испытывать ряд потребностей, но действовать он будет в соответствии с победившей или победившими потребностями. Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для индивида. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует индивид. Нужда, отмечает Ф. Котлер, достигшая достаточно высокого уровня интенсивности, становится мотивом. Мотив (или побуждение) – это нужда, ставшая столь настоятельной, что заставляет человека искать пути и способы ее удовлетворения.

4.1.2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Причины активизации и осознания потребностей могут быть самыми разнообразными и иметь как внутреннюю, так и внешнюю основу. Наиболее глубокое исследование причин и условий актуализации потребностей и превращения их в мотивы было осуществлено А. Маслоу. По теории А. Маслоу все потребности располагаются в виде строгой иерархической структуры. Потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Удовлетворение потребностей более низкого уровня предопределяет, в свою очередь, активизацию потребностей следующего уровня. Любая неудовлетворенная нужда может мотивировать поведение, а доминирующая нужда есть основной мотив поведения. Когда удовлетворены низшие потребности, то становятся доминантными высшие.

Появление мотивов, т. е. активизация и осознание определенной группы потребностей, согласно А. Маслоу, обусловлено удовлетворением потребностей нижнего порядка. Назвать это удовлетворение

причиной, импульсом, а значит, и мотивом, который побуждает человека к осуществлению деятельности по устранению потребностей более высокого порядка, по крайней мере, неправомерно. То, что приводит к активизации потребностей более высокого порядка, не является их причиной и, следовательно, мотивом, а выступает лишь в качестве условия, фактора появления нового мотива.

Критического отношения заслуживает также высказывание некоторых авторов о существовании «внешних» мотивов. Например, утверждается, что «мотивы бывают внешними, связанными с воздействием на человека определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми или обстоятельствами, и внутренними, порожденными определенным отношением человека к своей деятельности... Внешние мотивы называются стимулами...». Воздействуя на поведение других людей, человек отыскивает и мобилизует средства достижения данной цели, при этом он может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие, или же, в определенных случаях, устраняя их из своей мотивационной совокупности. Мотив не только побуждает субъекта к действию, но и ставит его перед выбором тех или иных действий, которые у разных людей могут быть самыми различными и зависят от условий, в которых находится человек, его личных качеств и т. д. Выбрать то или иное направление действия – значит увязать возможности удовлетворения потребностей со своими силами, знаниями, опытом, моралью, установками, а также с окружающими обстоятельствами – объективными требованиями законов, экономической ситуацией, социальными и другими факторами.

Принятие человеком решения в связи с возникающими и активизирующимися потребностями составляет основное содержание *когнитивных* теорий мотивации как сознательного преднамеренного мотивационного акта. Во второй половине XX в. появились мотивационные концепции Дж. Роттера, Г. Келли, Х. Хекхаузена, Дж. Аткинсона, Д. Макклеланда, для которых характерным является признание ведущей роли сознания в детерминации поведения челове-

ка. Когнитивные теории мотивации повлекли за собой введение в научный обиход новых мотивационных понятий: социальные потребности, жизненные цели, ценности, ожидание успеха, боязнь неудачи, уровень притязаний.

Принятие человеком решений в мотивационных концепциях к настоящему времени становится центральным моментом многих исследований, посвященных этой проблеме, и принимается в качестве исходного положения в настоящей работе. Немаловажное значение в принятии решения о выборе направлений удовлетворения потребностей отводится присущим индивиду интересам, актуальность исследования которых в настоящее время все более возрастает. Это, в частности, связано с тем, что вытеснение преимущественно административных методов руководства экономическими означает переход к управлению интересами и через интересы. Над разработкой данной проблемы трудились многие исследователи, но различия во взглядах еще далеко не устранены даже в таком исходном пункте, как использование самого термина «интерес». Реально процесс мотивации материализуется в конкретных действиях и поступках человека. Если человек работает плохо, то это еще не означает, что он недостаточно «замотивирован», что он не стремится работать лучше. Причиной могут быть неприемлемые условия труда. Побуждение человека к более эффективной работе со стороны, например, управляющего органа в такой ситуации ни к чему не приведет. Здесь требуются усилия, связанные с созданием и улучшением условий деятельности, которые позволят работнику наиболее полно реализовать свои способности и обеспечить достижение стоящих перед ним целей.

То, что процесс мотивации охватывает также формирование условий достижения целей, было обосновано еще Ф. Герцбергом в «мотивационно-гигиенической» теории. Хотя по его определению «гигиенические» факторы или факторы «здоровья» не являются мотивирующими, они выступают неотъемлемым атрибутом мотивационного процесса, поскольку обеспечивают условия его осуществления. Следует, очевидно,

согласиться с авторами «Философского энциклопедического словаря», отметившими, что «мотивация, процесс побуждения человека к совершению тех или иных действий и поступков, часто представляет собой сложный акт, требующий анализа и оценки альтернатив, выбора и принятия решений». При этом принятие решений происходит в результате учета и анализа внутренних и внешних факторов, в том числе предлагаемых извне стимулов.

Близость понятий «интерес» и «средство удовлетворения насущных потребностей» очень часто приводит к отождествлению понятий «интерес» и «стимул». Стимул представляет собой вознаграждение, предлагаемое внешним управляющим органом и важное (значимое) для субъекта. Поскольку вознаграждение выступает средством удовлетворения потребностей, делается вывод об идентичности интереса и стимула, вернее об их соотношении как содержания и формы. Так, В.В. Радаев определяет интерес как движущую сторону потребности, а стимул – как форму выражения, проявления интереса. На близость, но не идентичность понятий «стимул» и «интерес» указывает В.П. Каманкин. «Наиболее плодотворными, – отмечает он, – являются попытки «открыть» стимул внутри интереса. Действительно, поскольку интересы, выражающие взаимодействие потребностей, являются объективными силами, движущими деятельностью людей, то ясно, что экономические стимулы той же деятельности не могут быть за пределами интересов. Стимул – не аналогия интереса и не дополнение к нему. Стимул – элемент интереса». По мнению автора, стимул как предложенное извне вознаграждение превращается в интерес в силу осознания его важности для субъекта, являющегося частью определенной социальной общности. Другими словами, интерес – это осознанный стимул, сопоставленный с имеющимися потребностями и превращенный в средство их удовлетворения. Однако не все стимулы становятся интересами. Стимул превращается в интерес только в том случае, если внутренне согласуется с имеющимися активными потребностями субъекта, а также его возможностями, внут-

ренными качествами, ценностями и установками. Стимул становится интересом только в период поиска возможностей удовлетворения потребностей либо, при сформировавшихся интересах, осознается субъектом как наиболее предпочтительный вариант решения проблемы.

Таким образом, стимул и интерес – это различные категории. Если интерес есть внутреннее побуждение человека к активности, то стимул – это предложенное извне вознаграждение за осуществление тех или иных действий. Следует также отметить, что если понятие мотива важно для характеристики причин поведения индивидов, то понятие интереса в силу специфики его сущности и содержания применимо в целом для обоснования причин поведения коллективов, отдельных групп, социальных слоев, классов.

Если субъект считает, что возможное вознаграждение, которое он получит за осуществленные конкретные действия, по своим параметрам соответствует затратам на реализацию цели и будет достаточным для удовлетворения потребности или как можно большего количества потребностей, то такое направление действий становится для индивида приоритетным. С определенными допущениями можно признать правомерным высказывание авторов учебника «Управление персоналом организации», что «...мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов»⁴⁵. Не соглашаясь на данном этапе исследования, что внешние факторы – это обязательно стимулы, а внутренние – мотивы, все же отметим, что учет этих факторов определяет окончательный выбор направления, осуществление которого, по мнению субъекта, может обеспечить ему получение вознаграждения, необходимого и достаточного для удовлетворения потребности.

Таким образом, рассмотренные положения позволяют выявить структуру и элементы мотивационного процесса, который может быть представлен следующим образом (рис. 4.2).

⁴⁵ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2001.

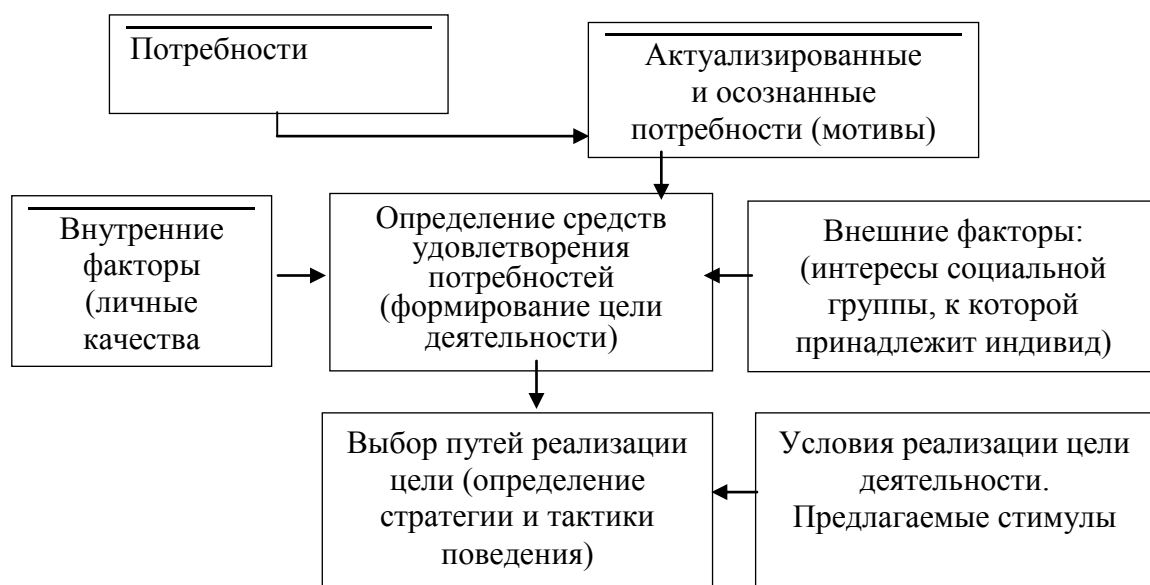


Рис. 4.2. Структура мотивационного процесса принятия решения о выборе направлений деятельности индивидом

Возникающие потребности определяют мотив поведения человека. Человек начинает искать возможность удовлетворения своих потребностей через осуществление той или иной деятельности. Причем он не просто выбирает определенный вид деятельности, а как бы внутренне взвешивает, какой из них дает ему большую возможность реализовать свои потребности, т. е. получить большее вознаграждение при оптимальной затрате сил.

Оценка возможностей независимо от того, происходит ли она сознательно или бессознательно, осуществляется с учетом свойств самого индивида, а также внешних по отношению к индивиду обстоятельств. Так, знания в определенной сфере, которыми обладает человек, обуславливают появление желания заниматься деятельностью именно в этой сфере, а не в какой-то другой, которая, может быть, и дает возможность удовлетворить потребность, но менее полно или при осуществлении очень значительных затрат труда.

С учетом внешних факторов, а также предлагаемых стимулов человек определяет стратегию и тактику своего поведения по реализации цели деятельности. Анализ механизма мотивационного процесса позволяет сделать еще один важный вывод, который, по существу, не

затрагивается в литературе. Речь идет о том, что предложенные схемы механизма мотивации характеризуют, скорее, единичные действия субъекта, связанные с удовлетворением возникающих и актуализирующихся потребностей. Так, в соответствии со структурой мотивационного процесса, предложенной О.С. Виханским и А.И. Наумовым (рис. 4.3), шестая стадия – устранение потребности – трактуется следующим образом: «В зависимости от степени снятия напряжения, вызванного потребностью, а также от того, стимулирует ли устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо *прекращает деятельность* до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности».

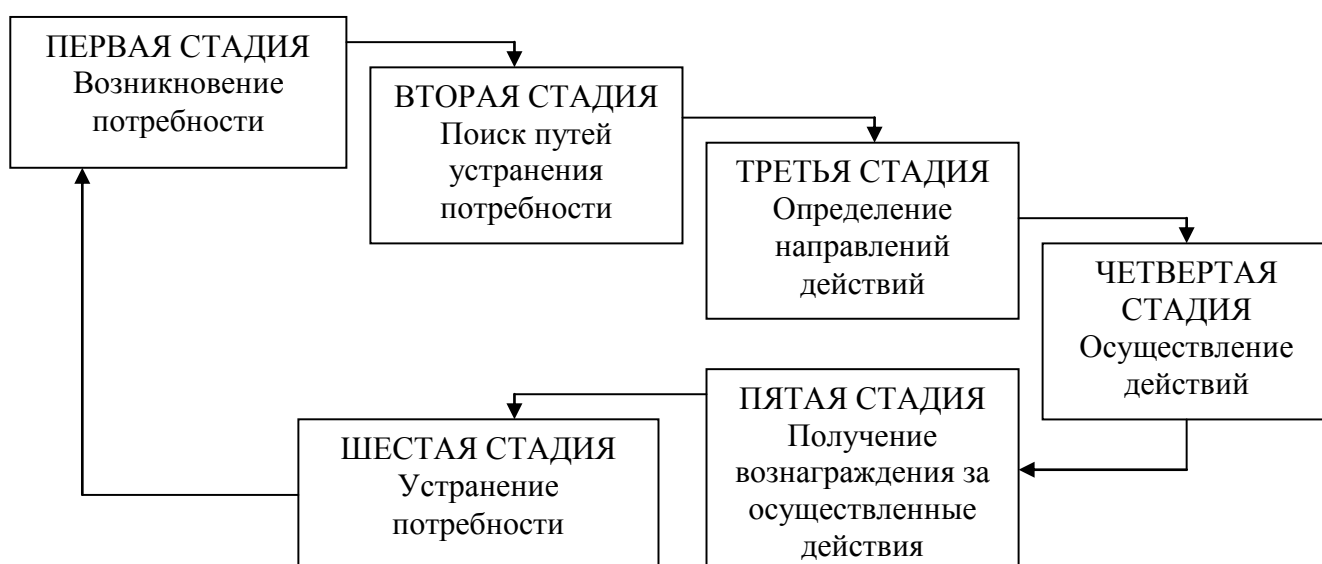


Рис. 4.3. Структура процесса мотивации, предложенная О.С. Виханским и Л.И. Наумовым

Такая трактовка собственно согласуется с классической концепцией А. Маслоу, согласно которой «...потребности побуждают человека к действиям, если они не удовлетворены. Удовлетворенные потребности больше не мотивируют людей...». Однако следует заметить, что удовлетворенные потребности не исчезают, а продолжают оставаться внутри человека, требуя удовлетворения и в дальнейшем и, тем самым, повторения того поведения, которое привело к их удовлетворению в предыдущем случае.

Поведение человека складывается из большого количества составляющих, позволяющих удовлетворять комплекс текущих потребностей. Выбрав определенный путь наиболее полного (с точки зрения субъекта) удовлетворения потребности, индивид в дальнейшем следует ему, превращая такое поведение в постоянно повторяющийся, рутинный процесс.

Стремление к повторению своего поведения, ведущему к удовлетворению потребностей, связано у человека с поиском оптимального способа действий, позволяющего с меньшими затратами сил и энергии достичь большего результата. Облегчение условий деятельности также создает предпосылки для включения в поведение человека новых элементов, позволяющих расширить круг удовлетворяемых потребностей, которые ранее подавлялись либо рассматривались как второстепенные.

Такой подход к выяснению структуры мотивации, по мнению автора, является наиболее плодотворным с точки зрения управления этим процессом, а также не противоречит общепринятым или заменяет их. Он лишь выводит анализ мотивационного процесса на новый уровень, рассматривая его с позиции постоянно повторяющегося явления.

4.1.3. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОТИВАЦИИ

Проблема изучения мотивации с позиции управления, в отличие от психологии, социологии и других наук, важна не потому, что на основе такого исследования можно объяснить тот или иной поступок человека, а с точки зрения изменения, корректировки этого поведения, которое по своим параметрам не отвечает интересам управляющего органа. Почему работник стал работать хуже либо что необходимо сделать, чтобы он отдавал больше сил и энергии для реализации целей организации – вот основные вопросы, ответ на которые можно получить, рассматривая мотивацию под углом зрения формирования мотивов изменения поведения индивида.

В связи с этим представляется целесообразным рассмотреть один из малоразработанных вопросов мотивационной теории, каким явля-

ется соотношение «внутренней» и «внешней» мотивации. Некоторые авторы, например, дают четкое разграничение этих понятий. «Мотивация, – пишут С.И. Самыгин и Л.Д. Столяренко, – имеет две формы:

- 1) внешняя мотивация – как сделать, чтобы «замотивировать» людей;
- 2) внутренняя мотивация – самозарождающиеся факторы, которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении».

Другие авторы, в том числе О.С. Виханский и А.И. Наумов, хотя и утверждают, что «в действительности не существует четкого разграничения "внутренней" и "внешней" мотиваций», все же отмечают: «Но для управления очень важно знать о наличии этих двух типов мотивации, так как эффективное управление может опираться только на «внешний» тип мотивации, стремясь при этом принимать во внимание и предсказывать возникновение определенной «внутренней» мотивации». Эффективность данного воздействия определяется глубиной проникновения в мотивационную структуру каждого человека, знанием и умением использовать все основные факторы, влияющие на этот процесс.

Через воздействие на формирование внешних по отношению к человеку факторов, влияние на активизацию его потребностей, участие в их осмыслении внешний субъект управления имеет возможность мотивировать выбор индивидом конкретных действий, их масштаба, качества и продолжительности, т. е. осуществлять мотивацию его деятельности. «Мотивация, – отмечают М.В. Макаренко и О.М. Махалина, – представляет собой процесс создания условий, оказывающих воздействие на поведение человека и позволяющих направить его в нужную для организации сторону, заинтересовать его в активной и добросовестной работе, старательности при выполнении возложенных на него задач».

С данным определением соглашаются и авторы учебного пособия «Менеджмент организации», что, по мнению автора, совершенно правомерно, поскольку мотивация в данном издании рассматри-

вается как одна из основных функций управления. Они пишут: «Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. К ним в первую очередь относятся разнообразие работы по содержанию, рост и расширение профессиональной квалификации работающих, удовлетворение от полученных результатов, повышение ответственности, возможности проявления инициативы и осуществление самоконтроля и т. д.». Не претендуя на полноту определения данной стороны мотивации, авторы попытались определить «точки воздействия» на процесс, который разворачивается в рамках личности работника.

Мотивация со стороны внешнего управляющего субъекта означает вмешательство во внутреннюю деятельность человека, в сферу внутренних процессов, происходящих в сознании: формирование приоритетности его потребностей, оказание помощи в осмыслении этих потребностей; оценку эффективности действий, которые должны привести к результату, влияющему на удовлетворение потребностей. Поскольку, как было отмечено в предыдущем параграфе, необходимость удовлетворения постоянно возникающих потребностей формирует определенный тип поведения человека, такое вмешательство будет означать корректировку (регулирование) его действий, придание им такой направленности, интенсивности и результативности, которая соответствует интересам управляющего органа.

Такая трактовка задач, стоящих перед управляющей системой, позволяет сформулировать определение управленческой мотивации как процесса корректировки ранее выбранного типа поведения индивида для наиболее эффективного достижения целей управления.

Следует отметить, что управляющее воздействие на мотивацию деятельности индивида может принести результаты лишь при условии, когда объект управления активно ищет пути удовлетворения потребностей, выбирает тот или иной тип поведения. Если потребности достаточно полно удовлетворяются на основе ранее выбранного поведения и мотивов к изменению такого поведения не возникает, управляющее воздействие будет существенно затруднено. Такая активизация возможна в следующих случаях.

Во-первых, в случае актуализации новых, ранее устранимых из мотивационной совокупности потребностей (либо изменения структуры и приоритетности существующих), что может быть вызвано, в частности, облегчением условий удовлетворения некоторых из потребностей индивида. Во-вторых, в случае затруднения удовлетворения ряда текущих потребностей в результате изменения условий производства, системы поощрения, совокупности применяемых стимулов и т. д. В-третьих, поскольку человек всегда стремится оптимизировать условия удовлетворения своих потребностей, уменьшить усилия на их устранение, т. е. практически всегда находится в поиске этих путей, многие действия со стороны управляющего органа, позволяющие это сделать, могут найти адекватную реакцию. В любом случае для управляющего органа важно изменить поведение работника таким образом, чтобы оно было направлено на решение задач и достижение целей организации и соответствовало им.

Механизм воздействия на мотивацию включает в себя систему рычагов и методов, использование которых позволяет управляющему органу корректировать (регулировать) поведение субъектов в направлении реализации определенных им целей. Механизм воздействия может быть представлен в следующем виде (рис. 4.4). Основным условием создания механизма управленческой мотивации является формирование зависимости управляемого субъекта от управляющего. Если такой зависимости не существует, влияние одного субъекта на другого невозможно. Дело в том, что возможности удовлетворения определенных потребностей могут зависеть от других людей или

субъектов, когда именно им принадлежат средства удовлетворения этих потребностей либо от них зависит их получение.



Рис. 4.4. Механизм управленческой мотивации

В связи с этим человек попадает в зависимость от этих людей или субъектов и вынужден осуществлять те действия, которые необходимы для реализации целей последних. Зависимость лежит в основе концепции власти или возможности одних людей влиять на поведение других.

Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В условиях организации, например, власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной субъект, в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от него другого лица.

Все формы влияния побуждают людей исполнять желания другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуя их удовлетворению, либо они побуждают исполнителя ожидать, что потребность будет или не будет удовлетворена в зависимости от поведения исполнителя.

Зависимость, лежащая в основе влияния одного субъекта на другого, может принимать различные формы. Френч и Рэйвен, исследователи в области власти и лидерства, разработали наиболее удачную классификацию основ власти, согласно которой имеется пять основных форм влияния на других.

1. Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности или может создать другие неприятности.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

3. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

4. Эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его долг – подчиняться им. Сотрудник выполняет приказание влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя.

Рассмотренные формы воздействия (рис. 4.5), основанные на зависимости одних людей от других, при этом определяются теми потребностями, которые детерминируют поведение человека. Да и сама зависимость возникает тогда, когда у человека формируется определенная потребность и он ищет возможность ее удовлетворения, при-

нимая линию поведения, предлагаемую собственником средств удовлетворения потребности.

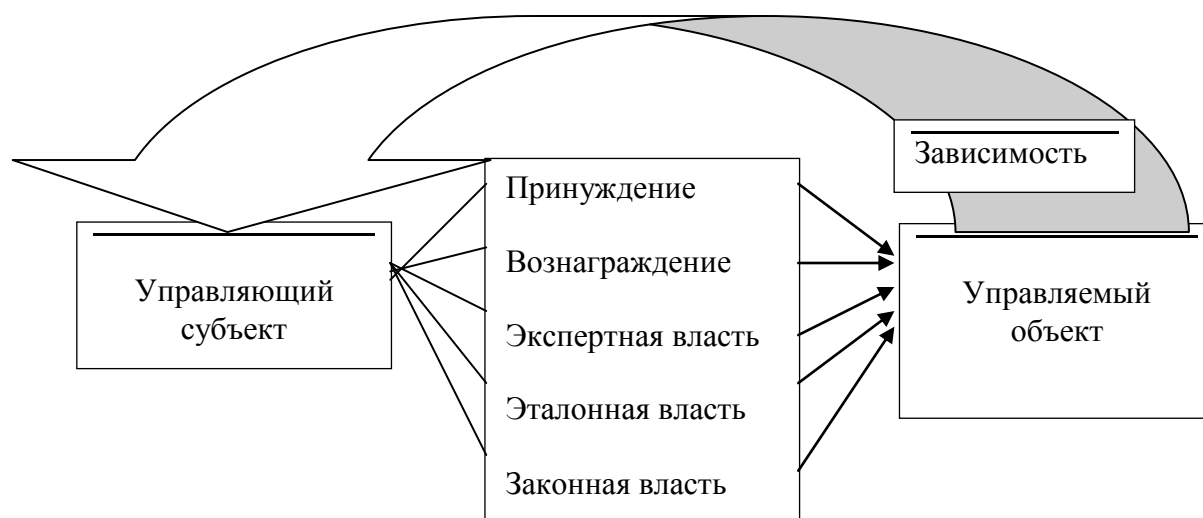


Рис. 4.5. Состав элементов механизма управляющей мотивации

Это позволяет сформулировать концепцию возникновения зависимости, лежащей в основе возможности осуществления управляющего воздействия на мотивацию поведения индивида, связанную с тем, что управляющий орган должен обладать определенными средствами или качествами, обеспечивающими возможность контроля над внешними факторами мотивационного процесса индивида. Предложенная концепция позволяет объяснить практически все формы власти и влияния одного субъекта на другого, причем даже и в том случае, если эта зависимость не определяется формальными и неформальными связями и у объекта влияния существует свобода выбора своего поведения.

Состав и содержание рычагов воздействия в механизме управленческой мотивации во многом определяются формами зависимости управляемого от управляющего субъекта. Это может быть влияние непосредственно на человека, его мотивационную структуру в результате воспитания, убеждения, психического воздействия. Это возможности формировать факторы, обуславливающие направления выбора действий и др. Формируя трудовую мотивацию в желательном направлении, субъект управления пользуется, как правило, сле-

дующими типами воздействия на работников: прямая мотивация, опосредованная мотивация и принудительная мотивация.

Управленческое воздействие при помощи прямой мотивации представляет собой непосредственное воздействие на систему потребностей работника с целью изменения их приоритетности и тем самым формирования желательной системы трудовых мотивов. Совершается данное действие с помощью таких методов и средств, как убеждение, внушение, психологическое заражение, информирование, пропаганда, агитация, демонстрация примера и т. д. Управляющая система в состоянии также воздействовать на условия удовлетворения существующей системы потребностей, облегчая или затрудняя этот процесс. В результате изменяется направленность активизации деятельности индивида, происходит корректировка целевых установок. В случае успеха этого способа управленческого воздействия цели реализуются объектом управления, становятся его собственными целями. Тем самым формируется и затем проявляется в делах личная заинтересованность субъекта в эффективных результатах собственной деятельности, реализации своего трудового потенциала.

Переход России к рыночным условиям хозяйствования потребовал, чтобы реализация трудовой деятельности была направлена на то, чтобы участник производства воспроизводился не только как труженик, но и, что очень важно, как реальный собственник средств производства – управляющий и присваивающий. И наоборот, социально-экономические отношения, ставящие работника в условия собственника, позволяют ему активно включаться в процесс реализации этой собственности с целью последующего присвоения результатов труда.

В современную эпоху любой процесс труда предполагает наличие следующих условий.

1. Сам труд – процесс осмысленного воздействия человека на предмет труда с использованием необходимых средств технологии и организации для придания ему свойств, удовлетворяющих те или иные потребности людей.

2. Предмет труда – вещество природы или предмет труда, уже претерпевший воздействие труда, но предназначенный для дальней-

шей обработки, или объекты оказания услуг, на которые направлена трудовая деятельность человека с целью придания им новых полезных обществу свойств.

3. Средства труда – инструменты или комплекс механизмов, при помощи которых работник воздействует на предмет труда и которые служат ему в качестве проводника его воздействий на этот предмет. К средствам труда относятся орудия труда (станки, автоматы, машины и их комплексы, аппараты и другое технологическое оборудование); здания и помещения, в которых осуществляется процесс труда; сооружения, необходимые для производства (дороги, мосты, эстакады, емкости и т. п.).

4. Технология деятельности, или способы воздействия на предмет труда. Целенаправленность деятельности предполагает наличие знаний и умений для выполнения той или иной работы. Строгое, последовательное совершение трудовых операций, совокупность методов воздействия на предмет труда для изменения или придания ему новых свойств и форм, взаимного расположения частей, местонахождения в пространстве составляет содержание технологии деятельности.

Организация труда – определенный порядок построения и осуществления трудового процесса, который складывается из системы взаимодействия работника с предметами и орудиями труда при согласованных действиях работников.

В современных условиях хозяйствования необходимо учитывать, что любой труд должен включать: 1) собственно труд; 2) работу мысли (творческий труд); 3) удовлетворение трудом (социальный фактор). Очевидно, что в труде большинства производственных рабочих второй и третий факторы во многом отсутствуют.

На предприятиях, особенно это относится к производству сложной продукции, всем звеньям управления следует обеспечивать работникам возможность использовать в работе творческий подход и иметь удовлетворение от своего труда. Руководители должны понимать, что труд, как и личность работающего, индивидуален, требует уважения, соответствующей оплаты и признания. Следует больше внимания уделять индивидуальной активизации труда работников именно на этой основе,

поощряя в каждом творческий потенциал, интерес к труду, личную и групповую ответственность за выполнение работы.

Проводимая государством социально-экономическая политика, по мнению автора, зависит, прежде всего, от права собственности. Рассмотрим, как влияет изменение права собственности на мотивацию трудовой деятельности.

Права собственности понимаются как санкционированные обществом (законами государства, административными распоряжениями, традициями, обычаями и т. д.) поведенческие отношения между людьми, которые возникают в связи с существованием благ и касаются их использования. Эти отношения представляют нормы поведения по поводу благ, которые любое лицо должно соблюдать в своих взаимосвязях с другими людьми или же нести издержки из-за их несоблюдения.

Все материальные блага, которые стремится получить работник, находятся у собственников. Чтобы удовлетворить потребности, ему нужно иметь «живые» деньги для покупки благ у собственника этих благ. Они выступают эквивалентом труда в покупке благ у собственника. Работодатель покупает у рабочего товар (операцию, деталь), а не рабочую силу, по сделанным расценкам и рассчитывается наличными деньгами. Но работодатель, чтобы нанять рабочего (т. е. выплатить ему зарплату), также должен иметь деньги, которые поступают от реализации его товара на рынке. Здесь мы видим, что мотивы, интересы работодателя (предпринимателя) и рабочего совпадают.

Эти мотивы и интересы во много раз сложнее и иначе ориентированы, чем излагает это И.И. Кулинец: «В обществе с рыночной экономикой, – пишет он, – существенно различаются мотивации деятельности работников наемного труда и предпринимателей. Мотивация работников к труду определяется на рынке труда, где работник и предприниматель имеют противоположные намерения, следовательно, и мотивации. Работник стремится получать при своей квалификации работу более высокооплачиваемую, в то время как предприниматель стремится получить работу такой же квалификации за меньшую цену». На это можно возразить следующее:

1) предприниматель не платит за работу, а покупает у рабочего

его товар (операцию, деталь) по сдельным расценкам, так как рабочую силу как таковую купить невозможно;

2) сдельные расценки определяются с учетом технологии производства товара и тарифной сетки.

Работодатель купит рабочую силу по самой высокой сдельной расценке, если товар рабочего именно этого качества пользуется повышенным спросом на рынке.

На основе общественного разделения труда и существования частной собственности автор предлагает модель мотивации поведения, определяемой через потребности в благах, находящихся в частной собственности (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Модель мотивации повышения трудового потенциала работников, определяемой через потребности в благах, находящихся в частной собственности

Потребности – это забота индивида о необходимых средствах и условиях собственного существования и самосохранения, стремление

к устойчивому сохранению равновесия со средой обитания (жизненной и социальной).

Существует множество классификаций человеческих потребностей, основанием которых выступают специфический объект человеческих потребностей, их функциональное назначение, вид реализуемой деятельности и т. д. Через потребности формируются мотивы, побуждения лучше трудиться, более полно использовать свои способности и возможности, т. е. трудовой потенциал.

Ученые много работ посвятили исследованиям потребностей человека, но в них, как правило, обойден вопрос о собственности. Важно знать, в чьей собственности находятся блага, удовлетворяющие потребности индивида.

Исследование мотива трудового поведения работников на предприятиях промышленности показывает, что у них формируется новое мотивационное мышление, которое состоит в том, что мотив и интерес индивида труда заключается в присвоении в частную собственность результатов использования своего трудового потенциала (частного трудового потенциала) (рис. 4.7).

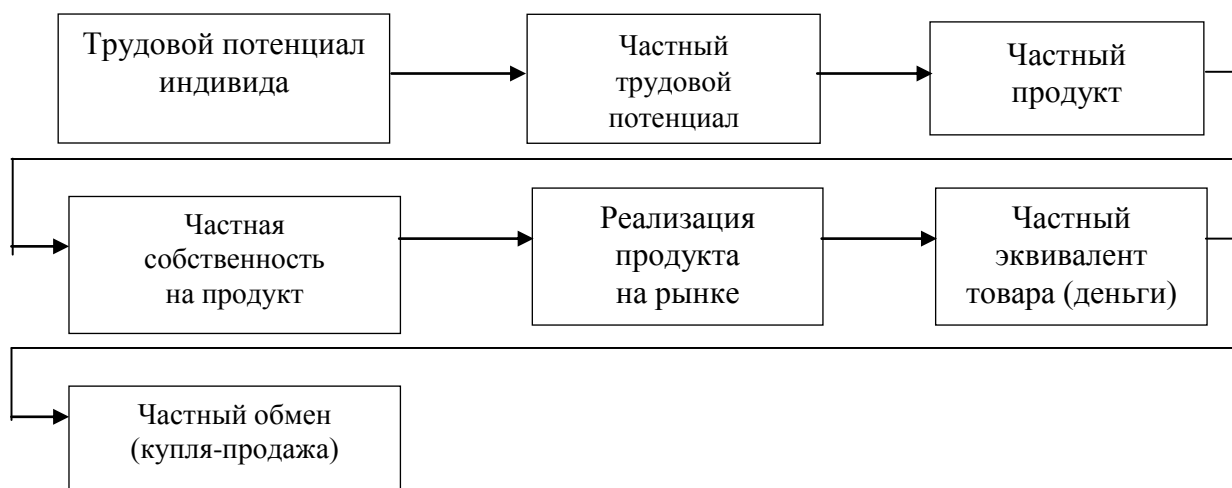


Рис. 4.7. Модель формирования нового мотивационного мышления работников

При этом работник является собственником знаний, умений, навыков и других компонент трудового потенциала, желающим получить заработную плату (личный доход) за выполнение определен-

ных обязанностей в соответствии со своим трудовым потенциалом. Каждый человек стремится найти такое предприятие, на котором его трудовой потенциал был бы использован наилучшим образом, а следовательно, и его доход был бы наибольшим.

Путь к эффективному управлению предприятием лежит через понимание мотивации деятельности работника. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами. Для этого необходимо учитывать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами они могут быть реализованы.

Структура мотивов трудового действия формируется из трех основных компонентов:

- осознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством труда (деятельности);
- представление о тех благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд;
- мысленное построение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и теми конечными благами, которые их удовлетворяют. Выбор человеком варианта своего поведения зависит не только от ожидаемого вознаграждения, но и от цены, которую он должен заплатить за результаты.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество разных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. В современных исследованиях выделяются теории содержания мотивации (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория FRG К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. Мак Клееланда, теория двух факторов Ф. Герцберга и др.) и процессуальные теории мотивации (теории ожидания К. Левина, теория предпочтения и ожидания В. Врума, теория подкрепления Б.Ф. Скиннера, теория справедливости Л. Портера и Э. Лоулера, модель выбора риска Д. Аткинсона, «Икс и Игрек» Д. Мак-Грегора и др.).

Многочисленны исследования и российских ученых в этой области (В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, Н.Ф. Наумова, Ю.П. Кокин, Е.Д. Катульский, И.Ф. Беляева и др.). Одни из них посвящены вопросам классификации потребностей, другие – процессам мотивации. В исследованиях ученых НИИ труда, Минтруда РФ (И.Ф. Беляева, Е.Д. Катульский и др.) рассмотрены вопросы формирования и функционирования мотивации, типологии мотивации, ее силы, направленности, удовлетворенности трудом и т. д.

В процессе функционирования мотивации труда происходит переход ее актуализированных потребностей, реализуемых посредством трудовой деятельности, к трудовому поведению. На стадии формирования мотивационных механизмов закладывается предрасположенность работника к определенному типу мотивации труда. Определение типов трудовой мотивации, изучение их структуры является одной из главных целей исследования проблем мотивации труда.

Формулирование мотивации трудового поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей к направленности их деятельности. В сфере труда мотивом является возможность получить высокую трудовую заработную плату. Высокую заработную плату можно получить в том случае, если рабочий, инженер работает в бригаде, где можно в полной мере раскрыть личные способности, удовлетворить личные экономические, материальные и духовные интересы.

Мотивом для бригады служат комплексные сдельные расценки, рассчитанные на основе пооперационных.

Нормирование труда основных рабочих бригады осуществляется на основании утвердительных межотраслевых и отраслевых нормативов трудовых затрат.

На современном этапе развития экономики на основе бригад, групп создаются малые предприятия частной формы собственности, производящие товар. Мотивационная цель бригады, группы – произвести как можно больше товара, так как товар является источником заработной платы, роста заработной платы каждого рабочего.

В связи с тем, что экономисты не учитывают в планировании общественное разделение труда внутри бригады, возникает неполная загрузка рабочих, так как планирование основывается на технологическом разделении труда. Технологическое разделение труда охватывает много операций, которые не дают законченного продукта. Общественное разделение труда внутри коммерческой бригады предполагает полную загрузку рабочего.

С внедрением в производство достижений научно-технического прогресса повышается уровень технологического разделения труда, что требует более современных экономических форм кооперации труда.

Конечные результаты современного производства все в большей мере определяются уровнем интеграции трудовых усилий всех участников трудового процесса. Труд отдельного работника оказывается все более зависимым от труда его товарищей по работе, растет степень обобществления труда.

Первичным звеном обобществления труда является бригада – группа, которая выступает самостоятельным звеном в общественном разделении труда и производит больше продукции, чем при индивидуальной организации.

Проведенное исследование дает возможность сформулировать основные выводы и предложения:

- личные экономические интересы объединяют рабочих в самом производстве;
- перевод производственных бригад на полный коммерческий расчет необходим, так как позволяет лучше использовать экономические законы, объективно действующие внутри бригады, и направлять их действие на достижение коренного перелома в повышении эффективности труда;
- под рабочей группой следует понимать коллектив трудящихся, объединенных экономическими интересами и обладающих относительной экономической самостоятельностью, материальной заинтересованностью и ответственностью за решение производственных и социальных задач с наименьшими затратами.

Исследование механизма мотивации в бригадах, группах показывает, что в производстве из-за незагруженности оборудования имеется резерв рабочего времени от 31-38%, что позволяет рабочим бригадам резко увеличить свою заработную плату за счет увеличения выпуска товарной продукции.

В формировании механизма мотивации труда немаловажную роль играют возможность получения и качество общекультурной и профессиональной подготовки к избранному роду деятельности.

Все эти факторы определяют общую направленность индивида на созидательную или потребительскую деятельность, а также тот комплекс ожиданий, с которым он вступает в трудовую жизнь. В это время формируется смыслообразующая функция труда.

Таким образом, на стадии формирования мотивационных механизмов закладывается предрасположенность индивида к определенному типу мотивации труда. Определение типов трудовой мотивации, изучение их структуры и особенностей являются главными целями исследования проблем мотивации труда. Одной из гипотез комплексного социально-экономического исследования проблем мотивации труда было положение о том, что отношение к труду в целом и его мотивацию в частности невозможно объяснить только воздействием производственных факторов, в частности оплатой, организацией и условиями труда. На систему мотивов трудовой деятельности воздействует весь комплекс социально-экономических факторов жизни человека. Большую роль в формировании мотивации труда играют непосредственно социально-бытовые условия жизни, а также отношение к возможным их изменениям в результате проводимой государством экономической политики. В последнем случае немаловажное место занимает соотношение притязаний и ожиданий с реальными результатами экономической деятельности.

Изложенное в настоящем параграфе позволяет сделать следующие выводы.

1. Мотивация – это процесс реализации причинно-следственных связей между присущими субъекту потребностями (их актуализация)

и конкретными действиями, осуществляемыми в направлении удовлетворения этих потребностей.

2. Процесс мотивации можно условно разделить на три этапа:

1) активизация потребностей в связи с изменениями их структуры, приоритетности, появлением новых потребностей; 2) определение средств удовлетворения наиболее активных потребностей, формирование цели деятельности; 3) выбор путей реализации цели деятельности.

3. Формируется новое мотивационное мышление в том, что мотивы – побудительные причины поведения и действий человека, возникающие под воздействием его потребностей и интересов, находящиеся в частной собственности, представляющие собой образ желаемого человеком блага, которое придет на смену потребностей при условии, если человек произведет своим трудом продукт, эквивалентный этим потребностям.

4. Реализация цели деятельности, сформулированной индивидом как средства удовлетворения потребностей, может осуществляться различными путями. Выбор направлений реализации цели определяется, в основном, внешними факторами, среди которых немаловажное значение принадлежит предлагаемым извне стимулам.

5. Осуществление контроля над внешними факторами мотивационного процесса управляемого объекта формирует зависимость условий удовлетворения потребностей последнего от управляющего органа, который получает возможность определять формы поведения, отвечающие его интересам. Вне такой зависимости возможность влияния на мотивацию деятельности субъекта ничтожно мала.

Источники для углубленного изучения темы

1. *Гагаринская, Г.П.* Организация труда персонала: учеб. пособие / Г.П. Гагаринская, О.С. Чечина. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, Поволж. ин-т бизнеса, 2009.
2. *Гагаринская, Г.П.* Экономика и социология труда: учеб. пособие / Г.П. Гагаринская, Е.В. Мюллер. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2004.
3. *Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В.* Экономика персонала: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 686-689.

4. *Мюллер Е.В.* Организационно-экономический механизм мотивации повышения использования трудового потенциала промышленных предприятий: Монография / Самар. гос. техн. ун-т; Самара, 2008. – 163 с.
5. Управление персоналом организации: практикум / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2006.
6. *Митрофанова Е.А.* Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика. – Автореф. дисс. ... докт. экон. наук. – М.: ГУУ, 2008.
7. *Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 524 с.

***Учебно-методические издания
профессорско-преподавательского состава кафедры
«Экономика и управление организацией» СамГТУ***

1. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Г.П. Гагаринская. – Самара: СамГТУ, 2001. – 77 с.
2. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие / Г.П. Гагаринская, Д.Б. Штрикова, Н.В. Липченко. – М.: Машиностроение-1, 2003. – 96 с.
3. Экономика и социология труда: Учеб. пособие / Г.П. Гагаринская, Е.В. Мюллер. – Самара: СамГТУ, 2003. – 80 с.
4. *Гагаринская Г.П., Штрикова Д.Б.* Особенности трудовой мотивации на предприятии машиностроения. – М.: Машиностроение-1, 2004. – 290 с.
5. *Горбунова Ю.Н.* Концепция компетенций как организационная основа совершенствования системы оплаты труда: Монография. – Самара: СамГТУ, 2008.
6. *Мюллер Е.В.* Организационно-экономический механизм мотивации повышения использования трудового потенциала промышленных предприятий: Монография. – Самара: СамГТУ, 2008.
7. *Ильина Л.А.* Современное состояние практики трудовой мотивации персонала на промышленных предприятиях Российской Федерации: Монография. – Самара: СамГТУ, 2007. – 300 с.

4.2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

4.2.1. ЗАДАНИЯ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ, ТЕСТЫ, ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ ДЛЯ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ НА ЗАНЯТИИ

ЗАДАНИЯ

Задание 1

Выполните задания, работая в режиме статической пары и осуществляя взаимоконтроль.

1. Сформулируйте определение понятий «потребность», «мотив», «стимул», «мотивация».
2. Заполните пропущенные места.

Разработкой проблем мотивации трудовой деятельности персонала занимались представители различных научных школ и направлений. В настоящее время можно выделить 3 основные группы теорий мотивации:

- 1) _____;
- 2) _____;
- 3) _____.

Задание 2

Какая теория мотивации положена в основу рациональной мотивационной модели?

_____.

Задание 3

В чем заключается суть комплексной модели мотивации человека?

_____.

Задание 4

Выступая в роли менеджера, проанализируйте высказывания, которые представлены в табл. 4.1. Обсудите свою точку зрения внутри группы и обменяйтесь мнениями со студентами других вариационных групп

Таблица 4.1

1	<i>М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури:</i> «Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации».
2	<i>О.С. Виханский и А.И. Наумов:</i> «Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей».
3	<i>А.Я. Кибанов:</i> «Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов».
4	<i>Б.М. Генкин:</i> «Мотивация – это процесс создания индивидууму стимулов для достижения поставленных перед ним целей».
5	<i>С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко:</i> «Мотивация – это процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации».
Тема для обсуждения	Основные составляющие процесса мотивации трудовой деятельности в организации.

Задание 5

Дайте расшифровку понятия «мотивация», опираясь на приведенный ниже пример:

М – методология управления

Е – единство методологии и организации

Н – новаторство в деятельности

Е – единство команды

Д – достоверность информации

Ж – жизненность решений

М – мотивация деятельности

Е – естественность поведения

Н – научность подходов

Т – точность в решении проблем

Задание 6

Проведите сравнительный анализ содержательных теорий мотивации (рис. 4.8).

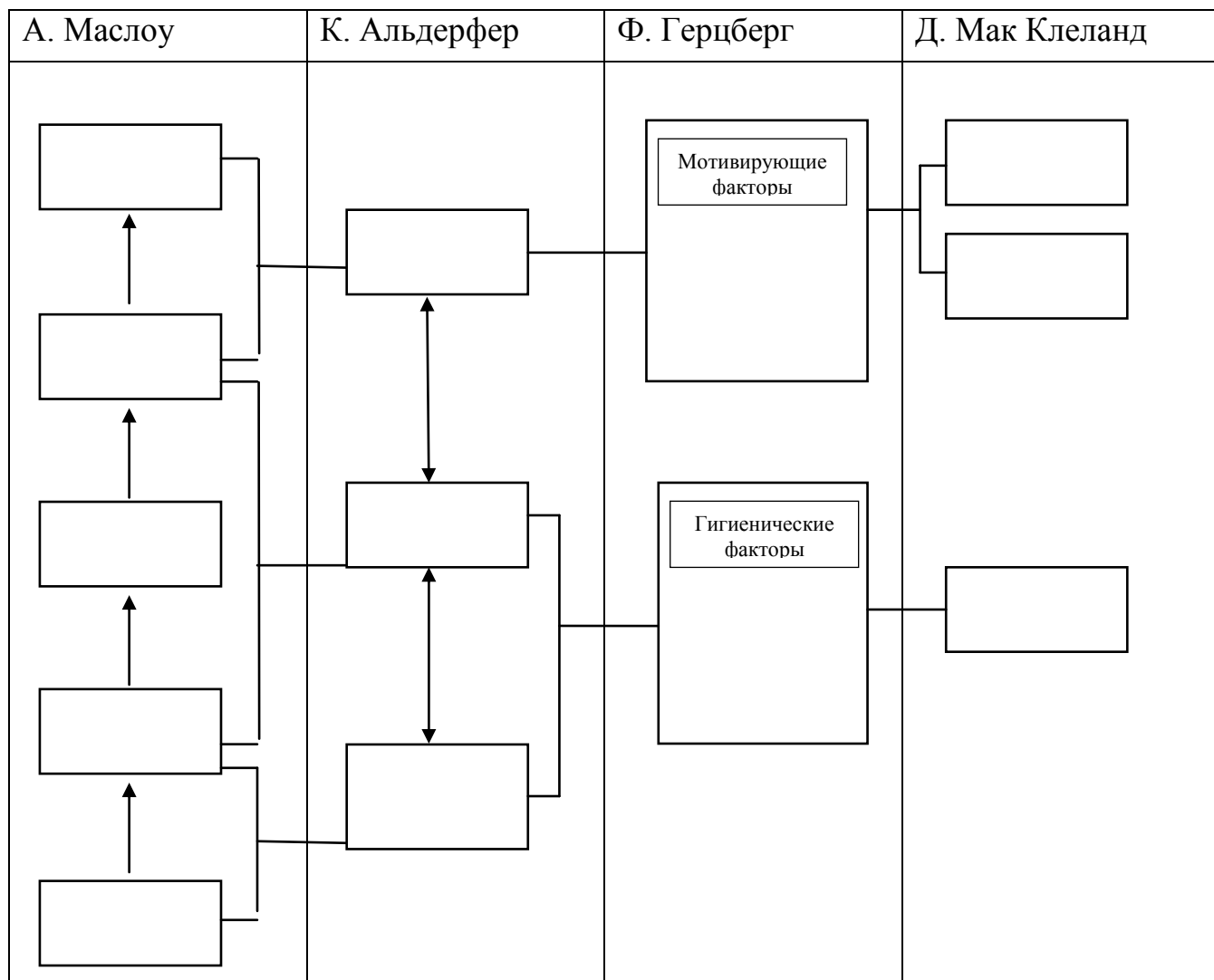


Рис. 4.8. Сравнительный анализ содержательных теорий мотивации

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Деловая игра 1. «Мотивация трудовой деятельности менеджера»⁴⁶

Описание. Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.

⁴⁶ Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007.

3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Высокая степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплоченный коллектив.
22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Постановка задачи

1. Из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.

2. Проранжировать выбранные 10 мотивов – определить их приоритетность.

Методические указания

Используется метод попарных сравнений. Каждому из участников деловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравших наибольшее число голосов, которые заносятся в табл. 4.2. Таковую таб-

лицу заполняет каждый участник деловой игры и определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем эти данные каждый участник заносит в табл. 4.3, выступая в роли эксперта 1, 2...10. Количество экспертов в табл. 4.3 может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных табл. 4.3 позволит про ранжировать выбранные 10 мотивов.

Таблица 4.2

Матрица попарных сравнений мотивов трудовой деятельности

Номер мотива	Наименование мотива	Номер мотива										Суммарное значение, баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Таблица 4.3

Сводная таблица попарных сравнений мотивов трудовой деятельности

Номер мотива	Наименование мотива	Номер эксперта										Среднеарифметическое значение, баллы	Ранг мотива
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значения в баллах											
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

Деловая игра 2⁴⁷

Постановка задачи. Необходимо провести диагностику трудовой мотивации с целью выявления ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала организации.

Методические указания. Исследование трудовой мотивации проводится по следующим факторам.

Факторы удовлетворенности трудом

1. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная, престижная работа).
2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники.
3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, обстановка и т. д.).
4. Отношение к организации.
5. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения.
6. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).

Ценностные факторы труда

1. Оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения).
2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личностного) – ценность развития и самореализации.
3. Ценность общности – хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.
4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода.
5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время).

⁴⁷ Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007.

6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе).

В результате диагностики должны быть получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяет сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной политике организации.

В качестве методов получения информации чаще всего используется анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты, проведение более широкого опроса и заключительного собеседования для получения более развернутой информации.

УПРАЖНЕНИЯ

Упражнение 1. «Что мешает успешно мотивировать подчиненных? (ошибки в работе с подчиненными)»⁴⁸

Используя предлагаемую ниже шкалу (табл. 4.4), оцените, насколько часто вы допускаете каждую из перечисленных в данном тесте ошибок в профессиональной деятельности. Для этого следует обвести кружком соответствующую цифру оценочной шкалы:

- 5 – практически всегда;
- 4 – довольно часто;
- 3 – время от времени;
- 2 – довольно редко;
- 1 – практически никогда.

⁴⁸ Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003.

Таблица 4.4

Ошибки в работе с подчиненными	Оценка
1. Игнорирование интересов и склонностей подчиненных при распределении работы	1 2 3 4 5
2. Излишнее давление, неоправданно авторитарный подход	1 2 3 4 5
3. Неумение обеспечить должный уровень информированности подчиненных по ключевым вопросам	1 2 3 4 5
4. Расхождение между требованиями к работе и рабочему поведению подчиненных и личным примером со стороны руководителя	1 2 3 4 5
5. Невнимание к личным проблемам подчиненных	1 2 3 4 5
6. Отсутствие внимания к обучению и развитию подчиненных	1 2 3 4 5
7. Попустительство, недостаточная требовательность к подчиненным	1 2 3 4 5
8. Непоследовательность, частая смена требований к исполнителю	1 2 3 4 5
9. Неумение выполнять данные подчиненным обещания, держать слово	1 2 3 4 5
10. Излишне формальные отношения с подчиненными	1 2 3 4 5
11. Игнорирование инициатив и предложений со стороны подчиненных, направленных на улучшение работы	1 2 3 4 5
12. Подчиненные не привлекаются к подготовке решений по вопросам, которые находятся в пределах их компетенции, и решений, которые им предстоит реализовать впоследствии	1 2 3 4 5
13. Неумение установить четкие требования к работе подчиненных	1 2 3 4 5
14. Грубость и нетактичность по отношению к подчиненным	1 2 3 4 5
15. Некоммуникабельность	1 2 3 4 5
16. Неумение использовать сильные стороны подчиненных для достижения намеченных целей	1 2 3 4 5
17. Слишком жесткий, излишне мелочный контроль за работой подчиненных или, наоборот, ослабленный контроль за работой, за результатами труда	1 2 3 4 5
18. Неумение правильно распределять работу среди подчиненных	1 2 3 4 5
19. Излишняя эмоциональность, несдержанность в конфликтных ситуациях	1 2 3 4 5
20. Конфликтность, склонность к эмоциональным реакциям на действия и поведение подчиненных	1 2 3 4 5
21. Недостаточно усилий направляется на поддержание высокого уровня мотивации подчиненных на наилучшее выполнение порученной работы	1 2 3 4 5
22. Нежелание делегировать полномочия, делиться ими с подчиненными	1 2 3 4 5
23. Постановка нечетких, неконкретных целей в работе	1 2 3 4 5
24. Несправедливость в оценке трудового вклада, результатов работы подчиненных	1 2 3 4 5
25. Неумение установить верную дистанцию в отношениях с подчиненными	1 2 3 4 5

Для каждой из пяти предлагаемых категорий ошибок, которые могут допускаться руководителем в отношении подчиненных, подсчитайте сумму баллов (табл. 4.5). Особое внимание в дальнейшей работе по самосовершенствованию следует обратить на те категории ошибок, по которым вы набрали наиболее высокую сумму баллов.

Таблица 4.5

Категория ошибок	Недостаточное использование потенциала подчиненных	Неправильный стиль управления	Ошибки, связанные с организацией работы	Нарушение этических норм и требований	Ошибки в сфере межличностных отношений
Номера вопросов	1, 6, 11, 16, 21	2, 7, 12, 17, 22	3, 8, 13, 18, 23	4, 9, 14, 19, 24	5, 10, 15, 20, 25
Сумма баллов					

Комментарии. Уровень трудовой мотивации работников существенно зависит от того взаимопонимания, которое устанавливается между ними и руководством. Чем меньше ошибок, снижающих взаимопонимание с подчиненными, допускает руководитель, тем выше их трудовая мотивация. На мотивацию работников, на их желание работать с высокой отдачей влияет и степень возложенной на них ответственности и самостоятельности, которая позволяет исполнителю самому принимать решения и в определенных пределах контролировать промежуточные результаты работы. Именно от сложившейся в организации практики взаимодействия руководителей с подчиненными зависит то, насколько инициативными и самостоятельными будут работники при выполнении порученной работы. Готовность работника взять на себя дополнительную ответственность зависит от того, в какой степени руководство будет наделять его необходимыми полномочиями. И, наконец, сложившаяся практика управления позволяет людям пережить состояние успеха, почувствовать себя победителями. Низкое качество управления, накладки в работе, неразбериха снижают мотивацию работников.

Упражнение 2. «Стимулирование инициативы и творческой активности работников»⁴⁹

Важным проявлением эффективного стимулирования, приносящим значительные дивиденды организации, является стремление работников к проявлению инициативы и творческой активности. Однако высокий уровень готовности работников организации к проявлению инициативы и творческой активности не возникает сам по себе. Он всегда является следствием той обстановки, которая создается в компании.

Внимательно прочитайте приведенные ниже способы стимулирования инициативы (табл. 4.6). Напротив каждого способа с помощью приведенной ниже шкалы укажите, в какой мере использование этого способа приемлемо для вашей компании. Для этого обведите в кружок соответствующую цифру предлагаемой шкалы. Будьте внимательны, не пропускайте ни одного пункта:

- 5 – в полной мере;
- 4 – вполне приемлемо;
- 3 – затрудняюсь ответить;
- 2 – слабо приемлемо;
- 1 – абсолютно неприемлемо.

Таблица 4.6

Способы стимулирования инициативы	Оценка
1. В компании особое внимание обращается на создание в подразделениях творческой атмосферы.	5 4 3 2 1
2. Руководители особое внимание обращают на то, чтобы формулировать перед подчиненными новые задачи четко, наглядно и понятно, постоянно держа на контроле их исполнение.	5 4 3 2 1
3. На руководящий состав компании возлагается личная ответственность за создание в подразделениях такого климата, который поощрял бы настрой работников на нововведения.	5 4 3 2 1
4. В компании особое внимание обращается на искоренение тех сторон организационной культуры – традиций, процедур и норм поведения, которые душат и ограничивают инициативу.	5 4 3 2 1

⁴⁹ Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003.

Способы стимулирования инициативы	Оценка
5. В подразделениях компании создаются условия, стимулирующие открытость и свободу общения, когда работники стремятся делиться друг с другом идеями и информацией. Особое внимание обращается на разрушение барьеров между руководителями и подчиненными, на сокращение дистанции между ними.	5 4 3 2 1
6. При взаимодействии с подчиненными руководители стремятся особо выделять задачи, которые требуют от подчиненных проявления инициативы и творческого подхода.	5 4 3 2 1
7. От руководителей компании требуют, чтобы они придерживались такой модели взаимоотношений с подчиненными, когда подчиненные рассматриваются как эксперты в своей области.	5 4 3 2 1
8. Стимулируя работников к проявлению инициативы в работе, руководители стремятся делать упор на те стимулы, которые в наибольшей степени способствуют росту самоуважения работника.	5 4 3 2 1
9. Чтобы стимулировать профессиональный рост подчиненных, руководители стараются поручать им задания, требующие от них чуть больше профессионализма, чем они уже успели проявить.	5 4 3 2 1
10. В компании сложилась практика привлечения сотрудников к постановке тех задач, которые им предстоит выполнять.	5 4 3 2 1
11. Руководители при взаимодействии с подчиненными стремятся не отвергать сразу новые идеи, а найти в них рациональное зерно.	5 4 3 2 1
12. Руководители стремятся поддерживать в коллективе своих подчиненных атмосферу взаимного уважения, чтобы в нем как можно реже возникали соперничество, подозрительность и недоверие.	5 4 3 2 1
13. В компании стремятся поощрять разумные риски, терпимо относиться к отдельным промахам и ошибкам работников.	5 4 3 2 1
14. Большинство руководителей компании стараются как можно чаще давать возможность подчиненным самим принимать решения по вопросам, которые находятся в пределах их компетенции.	5 4 3 2 1
15. В компании постоянно совершенствуются и обновляются методы материального и морального поощрения за творческий вклад и инициативу.	5 4 3 2 1
16. В компании создана обстановка, поощряющая стремление работников высказывать идеи, которые относятся не только к их прямым обязанностям, но и к более широкому кругу вопросов.	5 4 3 2 1
17. В компании создан и эффективно работает организационный механизм поощрения работников за разработки и внедрение нововведений.	5 4 3 2 1
18. Стимулирование творческой инициативы работников рассматривается в компании в тесной связи с общей системой стимулирования труда.	5 4 3 2 1

Подсчитайте общую сумму обведенных вами цифр. Полученная сумма покажет, в какой степени организация готова к развитию инициативы и творческой активности своих работников.

Высокая степень готовности – 72-90 баллов. Средняя степень готовности – 36-71 балл. Низкая степень готовности – менее 36 баллов.

Обведите в кружок способы стимулирования инициативы, которые вы оценили в 1 и 2 балла.

Выпишите отмеченные методы стимулирования инициативы. Для каждого из них укажите причину отсутствия условий для реализации данного способа стимулирования инициативы работников (табл. 4.7). Пусть вас не смущает, если неготовность к использованию нескольких методов стимулирования инициативы одновременно обусловлена одной и той же причиной.

Таблица 4.7

Способы стимулирования инициативы и творческой активности, к использованию которых организация еще не готова	Причины отсутствия условий для использования данного способа

Комментарии. Проведенный анализ в высшей степени полезен, так как позволит вам задуматься о том, что создание условий, способствующих максимально полному раскрытию трудового потенциала персонала, – это трудная работа. Первый шаг к их созданию – оценка существующего положения и определение причин недостаточной готовности организации к стимулированию инициативы и творческой активности персонала.

ДИСКУССИИ

1. Дискуссия «Приоритеты»

Цель: сопоставление и согласование позиций по обсуждаемым вопросам, формирование представлений о многообразии аспектов видения одной и той же темы.

Проведение

1. Каждый студент получает листок с тезисами по определенной проблеме занятия. Преподаватель дает первое задание: участники должны расположить тезисы в соответствии с собственным мнением в порядке убывания приоритетов. Для этого высказывания оцениваются по десятибалльной шкале. На выполнение задания отводится 10 мин. Студенты разбиваются на группы по 4-5 человек. В группах они разрабатывают единую систему приоритетов. Если группа не приходит к единому мнению относительно какого-то тезиса, то этот тезис отмечается особо, доводы «за» и «против» также фиксируются для позднейшего обсуждения данного случая на общем собрании.

2. Все участники собираются для совместной дискуссии. Малые группы докладывают о своих результатах и спорных случаях.

Если участниками должно быть принято общее решение, то теперь, как и ранее в малых группах, все должны прийти к соглашению о приоритетах.

Тема для обсуждения. Одинаковые потребности могут порождать различные мотивы трудового поведения сотрудников. Объясните, почему это возможно.

2. Письменная дискуссия (обсуждение темы с визуализацией)

Цель: выявление и фиксация мнений студентов относительно определенной темы с последующим коллективным обсуждением.

Проведение: На разных столах лежат подготовленные плакаты с начатыми фразами либо высказываниями, побуждающими к дискуссии, а также маркеры. Участники обходят столы и записывают свои мнения, возражения, согласие, вопросы. Затем все плакаты вывешиваются для ознакомления. Выбираются злободневные вопросы, формулируются предложения-стимулы, которые могут побудить слушателей к дискуссии.

Тема для обсуждения. Основные критерии внешней положительной и отрицательной мотивации и внутренней мотивации.

3. Панельная дискуссия

Цель: организация обсуждения проблемы в многочисленной группе.

Проводится в больших группах.

Проведение:

- 1) проблема дискуссии формулируется руководителем;
- 2) участники делятся на микрогруппы по 4-6 человек, которые располагаются в аудитории по кругу;
- 3) члены каждой группы выбирают представителя или председателя, который будет в процессе дискуссии отстаивать их позицию;
- 4) в течение 15-20 мин в микрогруппе обсуждается проблема и вырабатывается общая точка зрения;
- 5) представители групп собираются в центре круга и получают возможность высказать мнение группы, отстаивая ее позиции. Остальные студенты следят за ходом обсуждения и тем, насколько точно представитель микрогруппы выражает общую позицию;
- 6) представители групп могут взять перерыв, чтобы проконсультироваться с остальными ее членами;
- 7) панельное обсуждение заканчивается по истечении отведенного времени или после принятия решения;
- 8) после окончания дискуссии представители групп проводят критический разбор хода обсуждения, а решения принимаются уже всеми участниками.

Тема для обсуждения. Базисные потребности основных типов мотивации.

КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ

«Мотивация персонала в организации»

Цель задания: дать рекомендации в области управления мотивацией персонала на основе нормативов, предложенных в схеме (прил. 5).

Задачи:

– выбрать отрасль (строительство, здравоохранение, образование, сельское хозяйство) и дать ее описание;

– рассчитать коэффициенты (на основании формул, представленных в схеме, прил. 5).

– разработать рекомендации по улучшению мотивации трудовой деятельности в данной отрасли.

4.2.2. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ И САМОПРОВЕРКИ

Изучите контрольные вопросы и обменяйтесь своими мнениями внутри вариационной группы. Номера вопросов получите у преподавателя. Сформулируйте два своих вопроса по данной теме.

1. Охарактеризуйте сущность важнейших содержательных теорий мотивации.

2. Охарактеризуйте сущность важнейших процессуальных теорий мотивации.

3. Какие ключевые принципы лежат в основе трудовой мотивации?

4. В чем заключается комплексная система мотивации персонала?

5. Перечислите факторы, повышающие и понижающие мотивацию персонала.

6. Что понимается под стимулированием труда?

7. Рассмотрите классификацию стимулов трудового поведения.

8. Объясните понятия «мотив», «мотивация», «стимулирование».

9. Чем принципиально отличается стимулирование труда от мотивации?

10. Каковы основные цели стимулирования труда?

11. Какие системы стимулирования труда относят в теории менеджмента к нетрадиционным?

12. Как осуществляется планирование и гибкое регулирование системы льгот и выплат?

13. В чем отличие повременной и сдельной систем оплаты труда?

14. Какие системы групповой оплаты труда по итогам работы фирмы, подразделения, службы, бригады вы знаете?

15. Какие нематериальные аспекты стимулирования труда вы знаете?

16. Каковы современные тенденции в области компенсации труда?

17. Какие парадоксы в стимулировании труда выражены на современных предприятиях наиболее ярко?

4.2.3. ТЕМЫ ДОКЛАДОВ И РЕФЕРАТОВ

Выберите тему для самостоятельной работы над докладом.

1. Природа и сущность мотивации.
2. Мотивация персонала как непрерывный процесс и его составляющие.
3. Процесс мотивации через потребности персонала.
4. Предпосылки и основные положения содержательных теорий мотивации.
5. Предпосылки и основные положения процессуальных теорий мотивации.
6. Сравнительный анализ содержательных и процессуальных теорий мотивации.
7. Мотивирование как процесс долговременного развития потенциала работника.
8. Пути формирования прогрессивных типов мотивации труда.
9. Организация – лаборатория новых прогрессивных типов мотивации деятельности.
10. Использование в управлении идей теории мотивации.
11. Доходы населения в рыночной экономике.
12. Заработная плата – основной источник доходов работников наемного труда. Формы оплаты труда по конечному результату.
13. Коллективные формы оплаты труда по конечному результату.
14. Сущность процесса стимулирования труда.
15. Материальные, моральные и дисциплинарные меры стимулирования труда.

16. Традиционные системы стимулирования труда.
17. Нетрадиционные системы стимулирования труда.
18. Парадоксы и повышение эффективности стимулирования труда.
19. Особенности и механизмы стимулирования труда в коммерческих организациях.
20. Особенности и механизмы стимулирования труда в учреждениях здравоохранения.
21. Особенности и механизмы стимулирования труда в органах государственного и муниципального управления.
22. Особенности и механизмы стимулирования труда в образовательных учреждениях.
23. Новые подходы к организации вознаграждения персонала в коммерческих организациях.

4.2.4. КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Грейдинг – группировка должностей по определенным основаниям (определение значимости должности, классификация) в целях формализации системы оплаты труда в организации.

Заработная плата – цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи; кроме того, это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда; это также доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом.

Интерес – актуализированная потребность, удовлетворение которой в силу ограниченности благ требует активности индивида. Эта та реальная база, на которой формируются мотивы.

Материальное стимулирование – комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Механизм формирования трудовой мотивации – процесс усвоения человеком социальных ценностей, норм, правил поведения, выработки индивидуальных ценностных ориентаций и установок в сфере труда.

Моральное стимулирование – регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

Мотив – внутреннее побуждение человека к действию, связанное с удовлетворением определенных потребностей.

Мотивационное ядро личности – совокупность мотивов, являющееся внутренней детерминантой трудового поведения человека.

Мотивационное ядро персонала – система стимулов и мотивов, являющихся двигателем трудовой деятельности персонала в данный период жизни организации.

Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения цели.

Потребность – основа любого процесса жизнедеятельности человека. Он не может сделать что-либо, не удовлетворяя тем самым одну из своих потребностей.

Система мотивации и стимулирования труда персонала – обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала, и прежде всего путем эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.

Стимулирование трудовой деятельности – стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.

Стимул труда – побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматривают блага, имеющиеся в распоряжении организации.

Тип мотивации – преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.

Трудовая деятельность – осознанная, энергозатратная, направленная на создание материальных и духовных ценностей (благ), общепризнанная целесообразной деятельность человека, требующая приложения усилий и осуществления работы.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бухалков М.И.* Организация и нормирование труда: учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2007.
2. *Вайсбурд В.А.* Экономика труда: учеб. пособие. – Самара: Самар. гос. экон. акад., 2007.
3. *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации. – М.: Инфра-М, 2005.
4. *Генкин Б.М.* Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебник. – М.: Норма, 2008.
5. *Гагаринская Г.П.* Организационно-экономический механизм трудовой мотивации на предприятиях различных форм собственности (методология и современная практика): дис. ... д-ра экон. наук. – М., 2000.
6. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: учебник для вузов. – М.: Норма, 2006.
7. *Десслер Г.* Управление персоналом. – М: БИНОМ, 2004.
8. *Егоршин А.П.* Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. – Н. Новгород: НИМБ, 2003.
9. *Егоршин А.П., Зайцев А.К.* Организация труда персонала: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008.
10. *Казакова Ф.К.* Экономика и социология труда: учеб.-метод. пособие. – М.: МГИУ, 2007.
11. *Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родина Т.А.* Управление персоналом. Регламентация труда / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд. – М.: Экзамен, 2002.
12. *Кибанов А.Я.* Экономика и социология труда: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003.

13. Международная организация труда: конвенции, документы, материалы: справ. пособие / Сост. и авт. предисл. и вступ. ст. З.С. Богатыренко. – М.: Дело и Сервис, 2007.
14. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело, 2005.
15. *Мильнер Б.З.* Теория организаций: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004.
16. Организация и регулирование оплаты труда: учеб. пособие / Под ред. М.Е. Сорокиной. – М.: Вузовский учебник, 2006.
17. Организация, нормирование и оплата труда: учеб. пособие для вузов / Под ред. А.С. Головачева. – Минск: Новое знание, 2007.
18. *Остапенко Ю.М.* Экономика труда: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007.
19. *Паушто В.П.* Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб.-практ. пособие для вузов. – М.: КноРус, 2008.
20. *Петров М.И.* Нормирование труда: практ. пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2005.
21. Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятии: учеб. пособие. – М.: КноРус, 2008.
22. Практикум по экономике, организации и нормированию труда: учеб. пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2007.
23. Российский статистический ежегодник. – М.: Росстат, 2007.
24. *Слезингер Г.Э.* Социальная экономика: учебник. – М.: Дело и Сервис, 2005.
25. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Омега-Л., 2006.
26. *Черняк Т.В.* Организация труда персонала: учеб. пособие. – Новосибирск: СибАГС, 2004.
27. *Чечина О.С.* Экономика и социология труда: учеб.-метод. пособие. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2008.
28. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 2006.
29. *Шкатулла В.И.* Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: ЮРИСТ, 2006.
30. Экономика и социология труда / Под ред. Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужиной. – М.: КНОРУС, 2007.
31. Экономика и социология труда: учеб. пособие / О.А. Кузьмичева, Г.П. Гагаринская, Е.В. Мюллер. – Самара: Изд-во «Самарский муниципальный институт управления», 2008.
32. Экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – М.: Ин-т новой экономики, 2007.
33. www.economy.gov.ru/wps/portal – сайт Министерства экономики по Самарской области.
34. www.gks.ru – сайт Росстата РФ.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Абалкин Л.И.* Диалектика социалистической экономики. – М., 1981.
2. *Абдурахманов К.Х., Одегов Ю.Г.* Управление трудовым потенциалом в условиях регулируемой рыночной экономики. – Ташкент: Мехнат, 1991.
3. *Авдеев В.Н., Котлов В.А.* Производственный потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика, 1989.
4. *Адлер Ю.П., Маркова Е.В., Грановский Ю.В.* Планирование эксперимента при поиске оптимальных условий: Учебник. – М.: Изд-во Акад. наук, 1976.
5. *Алексеев Н.А.* Оценка кадрового потенциала на предприятии // Проблемы управления в условиях реформирования экономики: Мат. регион. науч.-практ. конф. – Хабаровск, 1998.
6. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
7. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2002.
8. *Архипова В.А., Семеркова Л.Н., Томилов В.В.* Маркетинговая диагностика трудового потенциала предпринимательских структур. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2001.
9. *Белова В.* Механизм возмещения затрат на рабочую силу: затраты работодателей // Человек и труд. – 2000. – № 2.
10. *Бершаков П.В., Трененков Е.М.* Управление потенциалом персонала. Предпринимательский подход: Учеб. пособие / Под ред. *Е.М. Трененкова.* – М.: ТК «Велби», 2004.
11. *Бляхман Л.С., Сидоров В.А.* Качество работы: роль человеческого фактора. – М.: Экономика, 1990.
12. Большой экономический словарь / Под ред. *А.Н. Азрилияна.* 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Ин-т новой экономики, 1999.
13. *Бояркин Г.* Трудовая миграция и экономический потенциал региона // Человек и труд. – 2003. – № 2.
14. *Бреев Б.* Использование трудового потенциала России в условиях перехода к рыночной экономике // Общество и экономика. – 1999. – № 12. – С. 100-105.
15. *Бреслав Л., Лисовик Б., Ломова И.* Кадровый потенциал и пути его повышения // Человек и труд. – 2003. – № 4.
16. *Брукинг Э.* Интеллектуальный капитал. – СПб.: Питер, 2001.
17. *Бубнов Ю.Т.* Моделирование системы обобщающих показателей повышения эффективности производства на предприятии. – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 1986.

18. *Бурьхин Б.С.* Стимулирование трудового потенциала и трудового вклада работников управления. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 1991.
19. *Бухалков М., Кузьмина Н.* Оценка трудового потенциала как основа его эффективного использования // *Человек и труд.* – 2003. – № 2. – С. 29-30.
20. *Бухалков М.И.* О совершенствовании развития трудового потенциала предприятия // *Стратегия подъема отечественного производства и система налогообложения: Мат. респ. науч.-практ. конф.* – Самара, 1999.
21. *Бухалков М.И.* Управление персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005.
22. *Вайсбурд В.А.* Экономика труда (экономика социально-трудовых отношений): Курс лекций. Ч.1. – Самара: Изд-во Самар. гос. акад., 2004.
23. *Валитова А.А.* Методические вопросы оценки трудового потенциала региона (на материалах Самарской области): Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Самара, 2001.
24. *Вартазарова Л.С.* и др. Россия в глобализирующемся мире: Новые требования к стратегии развития // *Регион: экономика и социология.* – 2002. – № 2. – С. 130-193.
25. *Винокуров М., Горелов Н.* Экономика труда: Учебник. – СПб: Питер, 2004.
26. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005.
27. *Владимирова Л.П.* Экономика труда. – М.: Дашков и К^о, 2002.
28. *Волков О.И., Скляренок В.К.* Экономика предприятия: Курс лекций. – М.: Инфра-М, 2002.
29. *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации. – М.: Инфра-М, 2001.
30. *Воронин В.В.* Принципы формирования и использования трудового потенциала // *Изв. Самар. науч. центра Рос. акад. наук.* – 2003. – № 3. – С. 34-41.
31. *Воронин В.В.* Трудоресурсный потенциал в условиях реструктуризации отраслей хозяйственного комплекса. – Самара: Изд-во Самар. экон. акад., 2000. – 478 с.
32. *Гагаринская Г.П.* Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях. – Самара: Самар. дом печати, 2000.
33. *Гагаринская Г.П.* Организационно-экономический механизм трудовой мотивации на предприятиях различных форм собственности (методология и современная практика): Дис. ... д-ра экон. наук. – М., 2000.
34. *Гагаринская Г.П., Штрикова Д.Б.* Особенности трудовой мотивации на предприятиях машиностроения. – М.: Машиностроение-1, 2004.
35. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: Учебник. – М.: Норма, 2005.

36. *Голиченко О.* Российская наука: содержать – недешево, потерять – еще дороже // *Человек и труд.* – 2005. – №8. – С. 78-80.
37. *Горсов С.П.* Региональные различия качества рабочей силы в России // *Трудовое право.* – 2004. – № 9. – С. 26-28.
38. *Гущина И.* Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // *Общество и экономика.* – 2000. – № 1. – С. 168-174.
39. *Друкер Питер Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. – М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2002.
40. *Егоров В.Д.* Использование трудового потенциала предприятия в условиях рыночной экономики (на примере предприятий молочной промышленности Республики Мордовия: Автореф. дис. ... канд. экон. наук / Морд. гос. ун-т им. Н.П. Огарева. – Саранск, 1999.
41. *Желуцов А.В.* Трудовые ресурсы организации в современных условиях// *Маркетинг.* – 2003. – № 2.
42. *Зайцев Н.Л.* Экономика организации: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2003.
43. *Зарецкий А.* Социальные технологии и повышение производительности труда // *Человек и труд.* – 2005. – № 5. – С. 86-87.
44. *Иглин В.А.* Обеспечение качества рабочей силы и повышение конкурентоспособности российских предприятий // *Трудовое право.* – 2001. – № 3.
45. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.
46. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.
47. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.
48. *Карпикова И.* Экономическая маргинализация и формирование трудового потенциала // *Человек и труд.* – 2001. – № 2. – С. 45-48.
49. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005.
50. Кодекс законов о труде Российской Федерации. – М.: Проспект, 2001.
51. *Козлова О.А., Бедрина Е.Б.* Методологические аспекты анализа функционирования трудового потенциала: Препринт. – Екатеринбург, 1999.

52. *Кокорев И.А.* Управление персоналом организации в свете теории человеческого капитала: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – М.: Рос. экон. акад., 2002.
53. *Колосова Р.П.* Трудовой потенциал промышленности. – М., 1987.
54. *Комиссарова Т.А.* Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2002.
55. *Крайкова Т.Г., Чечина О.С.* Оценка уровня и степени использования трудового потенциала на промышленном предприятии: методическая разработка по выполнению дипломной работы. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2005.
56. *Кузьмина Н.М.* Система управления кадровым потенциалом в интегрированных корпоративных структурах: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – Самара, 2004.
57. *Кунельский Л.Э.* Повышение эффективности труда в промышленности. – М.: Экономика, 1987.
58. *Курочкин В.К.* Нормирование труда специалистов: Учеб. пособие. – Самара: Самар. гос. экон. акад., 1997.
59. *Курочкин В.К.* Оценка эффективности инженерно-управленческой деятельности: Учеб. пособие. – Куйбышев: Куйбыш. гос. ун-т, 1981.
60. *Магомедов М.М.* Трудовой потенциал в стратегии социально-экономического развития (региональный аспект). – М.: Ин-т экономики РАН, 2001.
61. *Магомедов М.М.* Трудовой потенциал. – М., 2000.
62. *Мазманова Б.Г.* Управление оплатой труда: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001.
63. *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. 2-е изд. Т.2, 23, 24.
64. *Марцинцевич В.И., Соболева И.В.* Экономика человека. – М., 1995.
65. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М; Новосибирск, 1999.
66. *Матирко В.И.* Кадровый потенциал государственного аппарата. – М.: Дело, 1997.
67. *Мельников В.П., Маренков Н.Л., Схиртладзе А.Г.* Управление организацией. – М.: Кнорус, 2004.
68. *Милютина С.А.* Профессиональные аспекты формирования трудового потенциала специалистов и его использование в условиях переходной экономики: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Иркутск, 2000.
69. *Мишин В.М.* Исследование систем управления. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
70. *Мокий М.С., Скамай Л.Г., Трубочкина М.И.* Экономика предприятия: Учеб. пособие / Под ред. *Н.Г. Ланусты.* – М.: Инфра-М, 2000.

71. *Мостовой Е.Л.* Оценка и управление стратегическим кадровым потенциалом предприятия: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2000.
72. *Наумова И.Е.* Управление развитием кадрового потенциала. – Казань: Медицина, 2001.
73. *Невелев Я.П.* Трудовой потенциал страны как основа организации производства // Изв. высш. учеб. заведений. Нефть и газ. – 2003. – № 1. – С. 117-119.
74. *Нестеров Л.* Россия: население, труд и национальное богатство // Вопросы статистики. – 2002. – № 3. – С. 17-20.
75. *Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л.* Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 1991.
76. Организация, нормирование и стимулирование труда на предприятиях машиностроения: Учебник / *Н.Ф. Ревенко, А.Г. Схиртладзе, В.Л. Аристова*; под общ. ред. *Н.Ф. Ревенко*. – М.: Высш. шк., 2005.
77. *Остапенко Ю.М.* Экономика труда: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2005.
78. *Панкратов А.С.* Трудовой потенциал: социально-экономические аспекты управления его воспроизводством // Вестн. Моск. ун-та. Сер. Социология и политология. – 1999. – № 3. – С. 72-86.
79. *Папуто В.П.* Организация и нормирование труда на предприятии: Учеб. пособие. – Минск: Новое знание, 2001.
80. Повышение эффективности производства и его резервы: Учеб. пособие для слушателей системы повышения квалификации / *В.Ф. Литвицкий, Б.Г. Гарбер, В.Е. Горелов* и др.; под общ. ред. *В.Ф. Литвицкого*. – М.: Машиностроение, 1987.
81. *Пономарев И.П.* Мотивация работой в организации. – М.: Едиториал УРСС, 2004.
82. *Потемкин В.К.* Управление персоналом: стратегия, процедуры регулирования, деконфликтизация. – Спб.: Рос. акад. естеств. наук, С.-Петербург. отделение НИС, 2001.
83. *Починок А.* О трудовом потенциале России, перспективах его сохранения, развития и улучшения использования // Общество и экономика. – 2001. – № 7-8. – С. 5-24.
84. *Прокопенко И.* Управление человеческими ресурсами – важнейшая задача при переходе к рынку // Деловой визит. – 1999. – № 2. – С. 20-25.
85. *Радько С., Афанасьева А.* Риски в управлении трудовым потенциалом // Человек и труд. – 2003. – № 10. – С. 62-65.
86. *Радько С.Г.* Оценка трудового потенциала предприятия с учетом рисков его управления // Управление риском. – 2003. – № 2. – С. 30-41.

87. *Разинькова О.П.* Показатели использования трудового потенциала и основные принципы управления занятостью // Управление экономическими процессами и системами: Сб. науч. тр. по проблемам формирования и использования производственного потенциала. Вып. 2. – Тверь: Твер. гос. техн. ун-т, 1999.
88. *Рачек С.В.* Системное управление трудовым потенциалом современного предприятия. – Екатеринбург, 2001.
89. *Римашевская Н.* Качество человеческого потенциала в современной России // Безопасность Евразии. – 2004. – № 1. – С. 14-32.
90. Российский статистический ежегодник. – М.: Госкомстат РФ, 2004.
91. *Роцин С.Ю., Разумова Т.О.* Экономика труда: экономическая теория труда. – М.: Инфра-М, 2001.
92. *Савицкая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: Новое знание, 2000.
93. *Самуэльсон П.Э., Нордхауз В.Д.* Экономика. – М.: Вильямс, 2000.
94. *Самыгин С.И., Зайналабидов М.С., Макиев З.Г., Обухов Д.В.* Основы управления персоналом. – Ростов н/Д: Феникс, 2001.
95. *Свешников Н.* Профессиональное развитие персонала – залог стабильности предприятия // Человек и труд. – 2003. – № 10.
96. *Сергеева Г.П., Чижова Л.С.* Трудовой потенциал страны. – М.: Знание, 1982.
97. *Синк Д.С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. *В.И. Данилова-Данильна.* – М.: Прогресс, 1989.
98. *Сичкарев А.Г., Глухов А.А., Михайловская Г.А.* Трудовой потенциал и совершенствование его качественных параметров. – Воронеж, 1994.
99. *Слезингер Г.Э.* Социальная экономика: Учебник. – М.: Дело и Сервис, 2001.
100. *Слезингер Г.Э.* Труд в условиях рыночной экономики. – М.: Инфра-М, 1996.
101. *Соболева И.* Использование трудового потенциала в период переходной экономики // Кадры. – 2002. – №1. – С.14-15.
102. *Соболева И.* Недоиспользование трудового потенциала страны: путь в направлении, обратном общемировому // Человек и труд. – 2003. – № 6. – С. 56-59.
103. *Соболева И.* О недоиспользовании трудового потенциала общества в период перехода к рыночной экономике // Общество и экономика. – 2001. – № 10. – С. 98-119.
104. Современная экономика труда / Под ред. *В.В. Куликова.* – М.: Финстатинформ, 2001.

105. Стратегия социально-экономического развития Самарской области. – М.: Экономика, 2002.
106. *Страхова О., Слепнева Л.* Анализ динамики трудового потенциала жизненно необходим: к теории понятия «трудовой потенциал» // Человек и труд. – 2003. – №2. – С. 27-29.
107. *Таран В.А.* Концепция эффективного управления персоналом предприятия // Машиностроитель. – 2000. – № 10. – С. 47-55.
108. Теория организации / Под ред. *В.Г. Алиева.* – М.: Экономика, 2003.
109. *Теребух А.А.* Методы оценки величины и уровня использования производственного потенциала: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Львов, 1990.
110. *Тестина М.Ф.* Экономическая оценка производственно-хозяйственной деятельности предприятия. – Шахты: Принтер, 1996.
111. *Тощенко Ж.Т.* Предмет и структура социологии труда // Социологические исследования. – 2003. – № 3.
112. *Травин В.А., Дятлов В.В.* Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 1998.
113. Труд и занятость в РФ. – М.: Госкомстат РФ, 2004.
114. Трудовой потенциал: формирование и использование в условиях перестройки: Сб. науч. тр. / Под ред. *Г.С. Вечканова.* – Л.: ЛИЭИ, 1990.
115. *Тукумцев Б.* Социально-трудовая сфера предприятий Самарской области // Кадры. – 2001. – № 8. – С. 15-17.
116. *Тяжов А.И., Ханкова Л.Б.* Трудовой потенциал и диверсификация производства // Проблемы новой политической экономики. – 2000. – №1.
117. Управление – это наука и искусство / Под ред. *А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд.* – М.: Республика, 1992.
118. Управление организацией / Под ред. *А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.* 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 1998.
119. Управление персоналом на производстве / Под ред. *Н.И. Шаталовой.* – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
120. Управление персоналом организации / Под ред. *А.Я. Кибанова.* – М.: Инфра-М, 2002.
121. Управление персоналом. Технологии: Учеб. пособие / *Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова.* – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
122. Управление человеческими ресурсами / Под ред. *А.Я. Кибанова.* – М.: Инфра-М, 1997.
123. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: Учеб. пособие / *П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин.* – М.: Экамен, 2002.

124. *Уткин Э.А.* Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия. – М.: ТЕИС, 2002.
125. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент: Пер. с англ. / Под ред. *Н.А. Горелова*. 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004.
126. *Хлопова Т.* Без личного интереса нет трудовой активности: Эффективность использования трудового потенциала предприятия // Служба кадров. – 2002. – № 1. – С. 37-42.
127. *Хлопова Т.* Трудовой потенциал страны: именно от его состояния зависит ее благополучие // Служба кадров. – 2003. – № 2. – С. 31-35.
128. *Хлопова Т.В.* К оценке трудового потенциала предприятия // СОЦИС. – 2003. – № 3.
129. *Хлопова Т.В.* Трудовой потенциал работников производственной сферы в условиях трансформации ценностей общества // Социально-гуманитарные знания. – 2003. – № 3. – С. 314-323.
130. *Хучек М.* Система управления трудовым потенциалом предприятия. – М.: Рос. акад. управления, 1993.
131. *Чайковская Н.В.* Организационный потенциал эффективности труда в условиях рынка. – Муром, 2001.
132. *Чечина О.С.* Система показателей оценки эффективности использования трудового потенциала промышленного предприятия: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – Саратов, 2005.
133. *Шаталова Н.И.* Система трудового птенциала работника // Социологические исследования. – 1999. – № 3. – С. 51-54.
134. *Шаталова Н.И.* Трудовой потенциал работника: проблемы функционирования и развития. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.
135. *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации: Пер. с англ. / Под ред. *В.А. Стивака*. – СПб., 2001.
136. *Щербин В.* Стандарты качества по профессиональному развитию персонала // Служба кадров. – 2000. – № 11. – С. 64-68.
137. Экономика предприятия: Учеб. пособие / *В.П. Волков, А.И. Ильин, В.И. Станкевич* и др.; под общ. ред. *А.И. Ильина, В.П. Волкова*. – М.: Новое знание, 2003.
138. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. *П.П. Табурчака, В.М. Тумина*. – СПб.: Химиздат, 2001.
139. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. *Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова*. – М.: Экзамен, 2004.
140. Экономика труда: Учебник / Под ред. *П.Э. Шлендера, Ю.П. Кокина*. – М.: ЮРИСТЪ, 2003.

141. Экономика труда: Учебник для вузов / *Л.И. Жуков, Г.Р. Погосян, В.И. Сивцов* и др.; под ред. *Г.Р. Погосяна, Л.И. Жукова*. – М.: Экономика, 1991.
142. Экономическая энциклопедия / Науч.-ред. совет изд-ва «Экономика»; Ин-т экон. РАН; гл. ред. *Л.И. Абалкин*. – М.: Экономика, 1999.
143. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1997.
144. *Яковлев Р.А.* Оплата труда в организации. – М.: МЦФЭР, 2005.
145. www.klapan-szk.ru – сайт ОАО «Самарский завод клапанов».
146. www.vbmbits.com – сайт ОАО «Волгабурмаш».
147. www.gks.ru – сайт Госкомстата РФ.
148. www.vedomosti.ru – сайт газеты «Ведомости».
149. www.ils-msk.ru – сайт Центрального бюро нормативов по труду.
150. www.programs-gov.ru – сайт «Федеральные целевые программы».
151. www.akdi.ru – интернет-сервер «АКДИ Экономика и жизнь».

*Благодарим за оказанную поддержку
и консультации профессорско-
преподавательский состав кафедры
«Экономика и управление
организацией» Самарского
государственного технического
университета.*

*Будем признательны читателям
за отзывы, предложения
и конструктивные замечания
по содержанию издания.*

ОГЛАВЛЕНИЕ

От авторов	3
Введение	4
Глава 1. Организационно-методическое обеспечение дисциплины	7
1.1. Методические рекомендации преподавателю по организации групповой работы студентов на занятии	8
1.2. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов	10
1.2.1. Обязательная самостоятельная работа студентов	11
1.2.2. Инициативная самостоятельная работа студентов	11
1.2.3. Уровневые задания для самостоятельной работы	18
1.2.4. Индивидуальная работа преподавателя со студентами на занятии	24
Глава 2. Управление человеческими ресурсами организации	29
2.1. Основные теоретические положения	32
2.1.1. Ключевые подходы и методы управления человеческими ресурсами	32
2.1.2. Активизация потенциала человеческих ресурсов	49
2.1.3. Взаимосвязь качества рабочей силы с качеством работы, услуги, продукта	63
2.2. Практическая часть	85
2.2.1. Задания, конкретные ситуации, тесты, деловые игры для работы студентов на занятии	85
Задания	85
Деловые игры	96
Тесты	99
Дискуссии	109
2.2.2. Контрольные вопросы для повторения и самопроверки	111
2.2.3. Темы докладов и рефератов	114
2.2.4. Краткий терминологический словарь	115
Литература	121
Глава 3. Конфликтменеджмент в организации	126
3.1. Основные теоретические положения	129
3.1.1. Конфликты в сфере управления организацией	129
3.1.2. Стратегии поведения оппонентов в конфликтной ситуации	142
3.1.3. Управление конфликтами в организации	144
3.1.4. Профилактика профессионального стресса работников организации	151
3.1.5. Формирование модели технологии профилактики и управления конфликтами в организации	162
3.2. Практическая часть	178
3.2.1. Задания, конкретные ситуации, тесты, деловые игры для работы студентов на занятии	178
Задания	178

Деловые игры	184
Упражнения	190
Дискуссии	191
Конкретные ситуации	194
Упражнения	204
3.2.2. Контрольные вопросы для повторения и самопроверки	205
3.2.3. Темы докладов и рефератов	207
3.2.4. Краткий терминологический словарь	208
Литература	213
Глава 4. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала.....	215
4.1. Основные теоретические положения	218
4.1.1. Сущность и основные понятия процесса мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала	218
4.1.2. Структура и содержание процесса мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.....	224
4.1.3. Механизм управленческой мотивации	231
4.2. Практическая часть	249
4.2.1. Задания, конкретные ситуации, тесты, деловые игры для работы студентов на занятии	249
Задания	249
Деловые игры	251
Упражнения	255
Дискуссии	260
Конкретные ситуации	262
4.2.2. Контрольные вопросы для повторения и самопроверки	263
4.2.3. Темы докладов и рефератов	264
4.2.4. Краткий терминологический словарь	265
Литература	267
Библиографический список.....	269
Приложения	276

*Благодарим за оказанную поддержку
и консультации профессорско-
преподавательский состав кафедры
«Экономика и управление
организацией» Самарского
государственного технического
университета.*

*Будем признательны читателям
за отзывы, предложения
и конструктивные замечания
по содержанию издания.*

Учебное издание

ГАГАРИНСКАЯ Галина Павловна

КАЛМЫКОВА Ольга Юрьевна

МЮЛЛЕР Елена Владимировна

Управление персоналом организации

Редактор *Г.В. Загребина*

Верстка *И.О. Миняева*

Выпускающий редактор *Н.В. Беганова*

Подп. в печать 31.10.11.

Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.

Усл. п. л. 19,20. Уч.-изд. л. 19,16.

Тираж 200 экз. Рег. № 198/11.

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Самарский государственный технический университет»
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Главный корпус

Отпечатано в типографии
Самарского государственного технического университета
443100. г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Корпус №8

