

ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие



Самара
Самарский государственный технический университет
2012

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»

Кафедра «Экономика и управление организацией»

ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Самара
Самарский государственный технический университет
2012

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

УДК 331.1 (075.8)

ББК 65. 050.2я73

У66

Гагаринская Г.П.

У66 Экономика управления персоналом: учеб. пособие / *Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер, А.В. Гагаринский, А.Н. Лемдянов.* – Самара: ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет», НОУ ВПО «Поволжский институт бизнеса», 2012. – 140 с.

ISBN 978-5-7964-1513-9

Рассматриваются вопросы формирования компетенций в области управления персоналом, применения методов и создания технологий по использованию персонала, закрепления и углубления теоретических знаний, получаемых на лекционных занятиях, а также формирования у студентов навыков и умений решения практических задач по управлению персоналом в организации. Кратко изложены основные теоретические положения, представлены темы для обсуждения, различные задания, тесты, деловые игры и контрольные вопросы.

Пособие окажет студентам помощь в выборе и выполнении различных видов самостоятельной учебной и научно-исследовательской работы. Его материалы могут быть использованы при изучении таких дисциплин, как «Управление персоналом», «Основы кадровой стратегии и кадрового планирования». Предназначено для студентов дневной и заочной форм обучения по направлениям подготовки – квалификация (степень) «бакалавр» – 080200 «Менеджмент», 081100 «Государственное и муниципальное управление», 080400 «Управление персоналом», 080100 «Экономика» и по специальности 080115.65 «Таможенное дело», а также для магистров и аспирантов. Может быть полезно управленцам, практикам, работающим в сфере УЧР.

Рецензенты: д.э.н., проф. А.И. Ладошкин,
к.э.н., доц. Ю.Н. Горбунова

УДК 331.1 (075.8)

ББК 65. 050.2я73

У66

ISBN 978-5-7964-1513-9

© Авторы, 2012

© Самарский государственный
технический университет, 2012

© Поволжский институт бизнеса, 2012

*Посвящается 20-летию инженерно-экономического факультета
Самарского государственного технического университета
и 10-летию со дня основания кафедры «Экономика и управление
организацией»*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Целью *пособия* является формирование 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 у студентов навыков и умений решения практических задач по управлению человеческими ресурсами в организации. Дидактическая направленность пособия определила его структуру и основное содержание. Пособие состоит из четырех логически связанных глав и библиографического списка.

В *теоретической части* пособия рассматриваются вопросы исторического развития труда и деловой предприимчивости, обсуждаются современные проблемы управления персоналом и вопросы мотивации и стимулирования человеческих ресурсов в трудовой деятельности, анализируется взаимосвязь качества рабочей силы с качеством работы, услуги, продукта.

В пособии кратко изложены основные теоретические положения, представлены ключевые термины, темы для обсуждения, различные задания, тесты, упражнения, темы рефератов, варианты организационных форм дискуссий, перечень контрольных вопросов, входящих в список экзаменационных вопросов, деловые игры, конкретные ситуации.

Одна из дидактических особенностей работы состоит в том, что в целях углубленного изучения каждой темы пособие ориентирует обучаемых на использование фундаментальных учебников и учебных пособий по управлению персоналом. При проведении практических занятий по настоящему пособию необходимо использовать в качестве

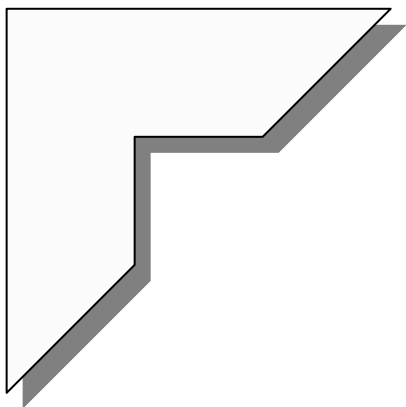
учебно-методических указаний материалы следующих учебников и учебных пособий:

1. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.

2. Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009.

3. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010.

Благодарим за оказанную поддержку, консультации и критические замечания профессорско-преподавательский состав кафедры «Управление персоналом» Государственного университета управления (г. Москва) и профессорско-преподавательский состав кафедры «Экономика и управление организацией» Самарского государственного технического университета (г. Самара).



ТЕМА 1.

РАЗВИТИЕ ТРУДА И ДЕЛОВОЙ ПРЕДПРИИМЧИВОСТИ



Ключевые термины

Труд
Рабочая сила
Процесс труда
Управление персоналом
Теория «научного управления»
Административное управление
Бюрократический метод управления персоналом
Бихевиоризм
Ситуационный подход

Труд как сознательная целенаправленная деятельность и предприимчивость как свойство труда изначально присущи человеку. Их становление и совершенствование происходило на протяжении многих тысячелетий вместе с развитием человека и общества. Процесс труда в таком общем виде представляет собой основное, естественное условие человеческой жизни¹.

В современную эпоху любой процесс труда предполагает наличие следующих условий.

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.

Предмет труда – вещество природы, уже претерпевшее воздействие труда, но предназначенное для дальнейшей обработки, или объекты оказания услуг, на которые направлена трудовая деятельность человека с целью придания им новых, полезных обществу свойств. Средства труда – инструменты или комплекс механизмов, при помощи которых

¹ Кибанов А.Я. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособ. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Г.П. Гагаринская. – Самара: СамГТУ, 2001. – С. 5-14.

работник воздействует на предмет труда и которые служат ему в качестве проводника воздействий на этот предмет. К средствам труда относятся: орудия труда; здания и помещения, в которых осуществляется процесс труда; сооружения, необходимые для производства.

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. Так, при производстве какого-либо изделия из металла, дерева, кожи, ткани и т.п. именно они будут предметами труда; инструменты, оборудование и помещение, используемые в работе, – это средства труда. Процесс изготовления изделия потребует знания последовательности производственных операций и методов обработки предмета труда; эти задачи решает технология производства данного изделия. Люди, выполняющие работу, должны организовать свои рабочие места и продумать порядок взаимодействия друг с другом, т.е. организовать свой труд.

Чтобы провести научный анализ сущности труда и связанных с этой категорией понятий, процессов, соответствующих теорий и концепций, нужно обратиться к истории развития труда и деловой предприимчивости. Эту связь всесторонне рассмотрел и поставил вопрос о необходимости и актуальности ее дальнейшего исследования И.Е. Ворожейкин в учебнике «Управление персоналом организации». В ходе совершенствования процесса труда у людей расширялся круг восприятий и представлений, их трудовые действия обретали осознанный характер. Постепенно, от поколения к поколению, труд становился более разнообразным, совершенным, многосторонним, сложным. Человеческий труд как таковой начинается с изготовления

самых примитивных орудий из камня, дерева (дошелльские, шелльские, ашелльские и др.). Важно отметить, что уйти от инстинктивной формы труда, при которой используются лишь механические усилия организма, удалось в результате возникновения и расширения руководящей и конструирующей деятельности мозга.

Кочевой образ жизни людей менялся на оседлый на протяжении тысячелетий. Родовая община, возникшая более 40 тысяч лет назад, функционировала, находясь почти в полной зависимости от природной среды. Деятельность индивидов осуществлялась в процессе совместного труда и характеризовалась совместным присвоением добычи. Собирачество и охота положили начало двум основополагающим видам деятельности человечества – земледелию и скотоводству. С превращением их в ведущие отрасли хозяйства первобытное общество вступило в период воспроизводящего хозяйства. Человек благодаря своему труду становится независимым от наличия готовых продуктов природы. Сосредоточение усилий родовой общины в зависимости от местных природных условий на земледелии или скотоводстве вело к повышению производительности труда, следовательно, к созданию запасов пищи, к увеличению численности общин и появлению более крупных поселений. Специализация общин привела к выделению пастушеских племен – это было первое крупное общественное разделение труда.

Появились новые способы изготовления орудий труда, возникали ремесла. Были открыты полезные свойства ряда металлов, изобретены плуг, новые средства передвижения. Развитие воспроизводящего хозяйства привело к тому, что родовые общины стали производить продукцию в размерах, превышающих ежедневные потребности. Продукт сверх непосредственных потребностей производителей мог накапливаться, перераспределяться и, наконец, обмениваться. А это означало обретение нового качества жизни, появление новых ориентиров в мотивации трудовой деятельности, повышение ценности рабочей силы. После изобретения плуга отпала необходимость в коллективном возделывании почвы, развитое скотоводство уже не тре-

бовало больших групп охотников, общее жилище утратило свое экономическое значение.

В трудовых действиях людей уже можно различить субъективные цели как материализацию такого компонента труда, как сознание. Разделение занятий создавало предпосылки для усложнения кооперации, роста прибавочного продукта, для имущественного расчленения внутри родовой общины, для изменения характера труда. Хозяйственную самостоятельность приобретала семья.

Все это привело к тому, что родовая кровнородственная община стала превращаться в соседскую (территориальную) общину. В отличие от родовой она состояла не только из родственных, но и из неродственных семей, самостоятельно ведущих хозяйство на выделенных им земельных участках. При всем огромном разнообразии конкретно-исторических форм и вариантов соседской общины она прошла определенные стадии развития, в общем совпадающие с этапами общественной эволюции. На каждой из стадий у соседской общины имелись различные модификации. Азиатская стадия общины характеризовалась общей собственностью на землю, надел семьи принадлежал общине. Общине были присущи значительный удельный вес коллективного труда, разделение ремесла и земледелия. Античной стадии свойственны семейно-индивидуальные хозяйства и частная собственность.

Германская община свидетельствует о дальнейшем обособлении семейно-индивидуального хозяйства как основной производственной ячейки. Своеобразные формы соседской общины – это кастовая и кочевая общины. С точки зрения трудовых отношений новизна в территориальной общине состояла в возникновении парцеллярного труда. Обработка земель проводилась уже самостоятельно семьей. Таким образом, в соседской общине рядом с коллективной собственностью возникла частная собственность.

В III-V вв. н.э. в Европе утверждается новый, феодальный строй. При нем открывался больший, чем в условиях рабовладения, простор для развития производительных сил. Непосредственный производитель – будь то крестьянин или ремесленник – располагал земельным участ-

ком, другими средствами производства и, следовательно, мог самостоятельно вести свое хозяйство. В отличие от раба он обретал некоторую личную заинтересованность в результатах труда, некий стимул к тому, чтобы на деле проявлять инициативу и предприимчивость. Потому-то труд средневековых крестьян и ремесленников, несмотря на феодальный гнет, т.е. в большинстве случаев на внеэкономическое принуждение, был вдвое производительнее рабских усилий.

Получили сравнительно широкое распространение исторически первые формы капитала: торговый и ростовщический. Возникновение торгового капитала, утверждение товарно-денежных отношений обусловили третье крупное общественное разделение труда – выделение класса купцов. Наблюдается повсеместный рост городов, обладавших значительным экономическим потенциалом. Расширились товарное производство и обмен. В мастерских, где производство было ручным и мелким, почти не существовало разделения труда. Более высокое положение мастера по отношению к подмастерьям и ученикам определялось в большей мере его профессиональным мастерством, чем собственностью на средства производства. Целью хозяйственной деятельности мастера было не столько обогащение, сколько достижение установленного цехом «приличного» его положению существования.

Прибавочный продукт, созданный прибавочным трудом непосредственных производителей, присваивался феодалом в форме феодальной земельной ренты. В основном феодальное хозяйство было натуральным, и потому на протяжении всего этого периода рента сначала принимала форму отработочной. Позже, к стадии разложения феодальных отношений, утвердилась денежная рента, которая поглощала весь прибавочный продукт, а нередко и часть необходимого. Крестьяне и ремесленники, занятые производительным трудом, содержали не только себя, но и «верхи» феодального общества. Все, что они производили сверх необходимых им жизненных средств, отбиралось у них и присваивалось собственниками земли и власть имущими как земельная рента, дань.

Новое время (начиная с середины XVII и вплоть до начала XX в.) является важнейшим этапом в развитии труда и предпринимательства. В этот период человечество поднялось на ступень капитализма, сменившего феодализм.

Становление капитализма началось с первоначального накопления капитала, которое в Западной Европе имело место еще в XV веке. Капиталистические отношения входили в жизнь благодаря тем же факторам, которые обусловили разложение феодальных отношений: рост товарного производства, увеличение торгового обмена и вследствие этого, с одной стороны, концентрация в немногих руках значительных капиталов, а с другой – образование рынка наемной рабочей силы. Эти процессы в разных странах происходили неодинаково, но суть сводилась к обезземеливанию крестьянства, экспроприации значительной части городских ремесленников и класса капиталистов.

В России, где крепостнические порядки держались дольше, чем в Западной Европе, процесс зарождения социально-экономических отношений, присущих капитализму, обозначился лишь в XVII веке. Он проявлялся в следующих фактах: превращение городского ремесла и сельских промыслов в производство товаров для расширяющегося рынка, устройство вотчинных мануфактур, рост купеческого предпринимательства, попытки замены труда крепостных трудом наемной рабочей силы. Как хозяйственный уклад и общественный строй капитализм предполагает взаимодействие частной собственности и наемной рабочей силы.

Что касается развития производственных сил, использования новых технологий в организации труда и в производственных процессах, а также предпринимательской инициативы и мотивации трудовой деятельности, то следует отметить последовательные стадии развития капиталистического промышленного производства и повышения производительности труда: простую капиталистическую кооперацию; мануфактуру; машины и крупную индустрию. По мере укрепления и распространения капиталистических отношений проявляется историческая необходимость превращения труда в общественный процесс.

Простая капиталистическая кооперация на деле начинается с того момента, когда один и тот же индивидуальный капиталист дает работу одновременно большому числу рабочих; следовательно, процесс труда расширяется и производится продукт в большем количестве. Это происходит в одно и то же время, в одном и том же месте (на одном и том же поле труда), для производства одного и того же вида товаров, под командой одного и того же капиталиста. По сравнению с мастерской ремесленника разница чисто количественная, но в известных границах здесь уже наблюдается некоторая модификация.

При всех ограничениях такая кооперация имела принципиальные преимущества в сравнении с ремесленным производством и отдельным крестьянским хозяйством:

- труд сообща в известной мере нивелировал индивидуальные различия в рабочей силе, и его результаты находились на среднем уровне;
- при совместной работе расходовалось меньше средств производства, достигалась их экономия;
- коллективная работа усиливала состязательность, что также положительно сказывалось на производительности труда.

И все же не простая кооперация, даже в ее капиталистической форме, составляла отличительную черту нарождавшегося способа производства. Эта роль принадлежала мануфактуре. Она обеспечивала в рамках отдельно взятого предприятия техническое разделение труда между многими работниками, что позволяло достичь заметного роста производительности труда, прежде всего в результате специализации участвующих в производстве бывших отдельных ремесленных мастеров и превращения их в «детальных» работников. Выполнение работником однотипных, относительно несложных операций позволяло увеличивать интенсивность труда. Техническое разделение труда сопровождалось дифференциацией и совершенствованием инструментов и других орудий труда, повышением эффективности их использования. Объединение большого числа людей, работавших бок о бок, облегчало сопоставление индивидуальных результатов труда и, как следствие, усиливало состязательность.

Распространение мануфактурного производства подготовило следующую стадию развития капитализма – крупную фабрику. Применение различных новых машин и механизмов, характерное для этой стадии, означало не просто отказ от ремесленной техники, замену ручного труда мастеров работой сложных агрегатов, но и внедрение комбинации машин, которые кардинально изменяли технологию и весь процесс производства. Машинная индустрия вела к сужению функций непосредственно работника, ставила его в зависимость от техники, в положение частичного рабочего, и при этом происходило дальнейшее разделение труда внутри предприятия. В производстве на частнокапиталистических предприятиях в качестве основных, трудовых и социальных реалий закрепились отношения между главными фигурантами процесса труда – предпринимателем в качестве работодателя (включая заинтересованные круги), с одной стороны, и наемным работником (включая органы, представляющие его интересы) – с другой.

Развитие капиталистической мануфактуры и начало перехода к фабрике подготовили скачок в развитии производства и трудовых отношений. Это был промышленный переворот, т.е. переход к фабричной системе производства, опирающейся на машинную технику, который повлиял на все дальнейшее развитие мировой экономики. Он начался в хлопчатобумажной промышленности Англии в 60-х годах XVIII в., а затем распространился на другие хозяйственные отрасли страны.

До конца XIX в. в процесс промышленного переворота вступили США, Франция, Германия, Италия, Япония и другие страны. Россия несколько задержалась с переходом от мануфактуры к машинной технике, который начался с первой половины XIX в., а после отмены в 1961 г. крепостного права стремилась выйти в ряд индустриально развитых государств. Завершением промышленного переворота можно считать конец 70-х – начало 80-х гг. XIX в.

По мере расширения и укрепления индустриального производства возникли акционерные общества. Во всех странах прочные позиции занял банковский капитал. Отметим, что именно тогда термин «предприниматель» получил широкое распространение – так называ-

ли человека, склонного к рискованному торгово-промышленному делу. Конкурентная борьба, погоня за выгодой, стремление оттеснить другого и любыми способами удержаться на рынке, желание захватить как можно большую долю прибыли выполняли роль стимуляторов оборота капиталов.

Конкуренция, выступая побудительной силой, действует опосредованно и как объективный фактор заставляет производителей наращивать производительность и интенсивность труда, увеличивать деловую активность. В конце XIX в. в мировой экономике обозначилась тенденция к объединению крупных капиталов в картели, синдикаты, тресты, концерны. Монополии захватывали значительную часть производства и сбыта тех или иных товаров, что изменяло и формы конкуренции.

Монополистическая конкуренция (как и монополистические сговоры и соглашения крупных компаний) представляет собой неотъемлемый механизм функционирования капиталистического хозяйства. Монополия связана обычно с концентрацией и централизацией капитала, с крупным производством, властью гигантских корпораций, что приводит к появлению качественно новых рыночных отношений. Исследование форм монополистической конкуренции показывает, что она проявляется в самых разнообразных видах: ценовая политика, тайные скидки, дополнительные услуги и гарантии покупателю, дифференциация особенностей и качеств продукта, широкая реклама и т.д.

США стали ведущей страной трестов и концернов. Они превратились в крупнейшую индустриальную державу мира. Это вызвало рост инвестиционной и деловой активности, банковский бум и образование мощных финансово-промышленных групп. Получили известность, например, имена таких воротил бизнеса, как Дж. Морган, Дж. Рокфеллер, Г. Форд и др. В России первые монополии образовались в 1882 г. как объединение заводов, изготовлявших рельсы, детали мостов и другие конструкции для железнодорожного строительства. В 1902-1905 гг. монополии утвердились почти во всех отраслях российской промышленности, не мешая, однако, росту так называемого малого бизнеса.

Экономический рост влиял и на изменения в общественном сознании, повышенный интерес вызывали социальные области науки. Мыслители многих стран, включая Россию, наряду с научными разработками прославляли трудолюбие и проявления энтузиазма у предприимчивых людей. Они, как правило, благоговейно относились к труду, его предназначению. Несмотря на различия во взглядах, их отношение к вопросам этики труда было, по существу, единым в том смысле, что труд, приносящий пользу обществу и непосредственно тому, кто работает, – почитаемое занятие, неизбежная обязанность человека.

Новейшее время (XX век) ознаменовалось крупномасштабными событиями и крутыми изломами в судьбах человечества. Оно наложило свой отпечаток на роль труда в жизни людей, в этот период еще больше активизировалась предпринимательская инновационная деятельность. В начале прошлого века индустриальное развитие как ведущее направление экономического роста олицетворяли громадные предприятия универсального типа с предметной многоотраслевой специализацией, с законченным циклом производства определенных видов товарной продукции. Это обстоятельство стимулировало разработку проблем научной организации труда (НОТ) и рационального управления крупным производством.

Среди тех, кто закладывал фундамент НОТ, выделяются имена Ф.У. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля. Их идеи составили основное содержание этапа становления научного менеджмента. Основоположники НОТ считались с квалификацией и заинтересованностью работников, с условиями труда и удовлетворенностью людей результатами выполняемой ими работы. В их концепциях, однако, преобладал технократический подход к трудовому процессу, главная роль отводилась машинам, а не человеку.

На характере труда, формах и масштабах предпринимательства сказывалось также вступление капитализма, а вместе с ним – всего мирового хозяйства в новую стадию развития, которая отличается, в том числе, кризисами в экономике и сфере занятости, господством и острой конку-

ренцией монополий. Кризисное состояние капитализма стало очевидным уже в результате Первой мировой войны 1914-1918 гг. и Октябрьской революции в России, свернувшей огромную страну на некапиталистический путь.

Последовало замедление темпов хозяйственного развития США и других индустриальных держав. Грянула Великая депрессия – мировой экономический кризис 1929-1933 гг. Он привел к тому, что объемы производства во многих странах сократились почти в два раза, замерла торговля, десятки миллионов людей оказались без работы, на грани нищеты и голода. Народам и правительствам пришлось приложить немалые усилия, чтобы избавиться от последствий этих потрясений.

В России с осени 1917 г. события развивались по своему сценарию. Страна превратилась в испытательный полигон для практического воплощения социалистической идеи. Уже первые шаги к социализму – рабочий контроль над производством и потреблением, передача всей обрабатываемой земли в пользование крестьянам, национализация банков и крупных промышленных предприятий – сопровождалась изменением методов решения экономических и социальных задач, организации и стимулирования труда.

Серьезная ломка трудовых отношений не могла произойти без конфликтов, без разрушений и отказа от прежних привычек и устоявшихся традиций. Даже выход России из империалистической войны не повлек за собой мирной передышки. К лету 1918 г. в стране возникла чрезвычайная ситуация, обусловленная гражданской войной и интервенцией. Обстановка кровавой междоусобицы вызывала у властей соблазн форсировать «введение социализма», перейти одним махом к производству и распределению на коммунистических началах, что и привело Россию в 1918-1920 гг. к так называемому военному коммунизму.

К новой экономической политике Россия перешла весной 1921 г. Это в какой-то мере означало восстановление товарно-денежных отношений.

Установки «гуманистов» определяли главное направление развития управленческой мысли до 50-х гг. К тому времени в мире был пересмотрен вопрос о целесообразности создания комбинатов-гигантов (в плане

организации индустриального производства). Рядом с ними строились заводы либо отраслевого профиля (станкостроительные, машиностроительные и т.п.), либо со специализацией по роду и виду изделий. Затем осуществляется переход к предприятиям с технологической специализацией, к соответствующим формам промышленного кооперирования, как в пределах отдельных государств, так и на основе международного сотрудничества.

Со второй половины XX в. началась научно-техническая революция, постепенно охватившая все промышленно развитые страны. Она касалась всех сфер общественного производства, науки, техники, технологии, информатики, социальной сферы. Произошел переход к качественно новому этапу развития производства, соответственно изменились функции работников труда. Получили распространение новые условия и форма организации труда. Развертывание НТР привело к качественным сдвигам как в производительных силах, так и во всей социально-экономической структуре индустриально развитых стран, а вместе с ними – и мирового сообщества.

Появление новых источников энергии и материалов с заранее заданными свойствами, оснащение предприятий сложнейшей техникой, развитие электронных систем автоматизации, формирование невиданных прежде информационных ресурсов и систем – таковы некоторые факторы, изменившие роль работника в общественном производстве. Работник, как никогда ранее, выступает действительно решающей производительной силой, активным носителем и преобразователем экономических отношений.

В новейшее время утверждается взгляд на труд как на сознательную деятельность, приложение людьми умственных усилий для создания полезных продуктов, производства вещественных услуг и передачи информации, необходимых для удовлетворения духовных потребностей.

Предпринимательство, находясь по своей социальной сущности в прямой и неразрывной связи с трудом, представляет собой разновидность трудовой деятельности в условиях свободной рыночной экономики. Человеческий фактор становится главным элементом научно-

технического и социального прогресса. Простая формула «производительность – от человека» точно выражает одно из главных условий эффективной работы преуспевающих предприятий. Так, в США наибольший престиж имеют те фирмы, которые известны не только экономической стабильностью, но и четкой ориентацией на людей, их запросы и интересы. В Японии в работе с персоналом отдается приоритет трудолюбию сотрудников и удовлетворению их разносторонних потребностей, интересам дела и решению сложных производственно-технических задач.

В Советском Союзе с середины 50-х гг. XX в. также предпринимались попытки реформировать экономику с целью повышения ее эффективности. При этом уделялось внимание и проблемам стимулирования труда.

Во второй половине 60-х гг. в СССР была предпринята попытка еще одной реформы хозяйствования, организации и оплаты труда. Она нацеливалась на то, чтобы сочетать единое государственное планирование с хозрасчетом предприятий, централизованное отраслевое управление с местной инициативой, безусловное единоначалие с повышением роли трудовых коллективов, общее экономическое стимулирование с материальным вознаграждением работников за индивидуальные показатели труда. Стимулирование производства и труда ориентировалось, как и прежде, преимущественно не на интенсификацию, а на экстенсивное развитие экономики. Очень скоро обнаружилась иллюзорность целей перестройки, качественного обновления экономики. Положение в народном хозяйстве продолжало ухудшаться. Резко упал интерес людей к труду.

Российская Федерация, продвигаясь после распада СССР к социально ориентированной рыночной экономике, осуществляет с 1991 г. свою программу реформ. Видное место в ней занимает утверждение свободного предпринимательства и жизнеспособной модели трудовых отношений. Исторический опыт учит, что этого можно достичь только при условии трудолюбия, деловой предприимчивости, заинтересованности в результатах работы и хозяйствования, нахождения и использования действенных стимулов к созидательному труду.

Историю развития научной мысли в области управления персоналом следует рассматривать в рамках тех ситуаций, в которых осуществлялась деятельность по управлению персоналом, и восприятия человечеством этих ситуаций. Именно ситуационные особенности и специфика восприятия обуславливают тот или иной подход к деятельности по управлению персоналом.

Рассматривая развитие теории и практики управления, можно выделить несколько его этапов².

I этап – этап возникновения исторических предпосылок формирования основ управления – условно начинается с IX-VII тысячелетия до нашей эры и продолжается примерно до XVIII в. Человечество тысячелетиями накапливало опыт управления, прежде чем оно смогло выделиться в самостоятельную область знания.

Первые, самые простые формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща всеми членами рода или общины. Старейшины и вожди олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно за 7-9 тысяч лет до нашей эры в отдельных государствах Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства к принципиально новой форме получения продуктов – их производству. Переход к производящему хозяйству и стал точкой отсчета в зарождении и накоплении определенных знаний в управлении.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В период 3000-2800 гг. до н.э. сформировался достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и обслуживающая его прослойка (чиновники-писцы). О древнем возрасте практики управления свидетельствуют глиняные таблички, найденные на территории Шумерского государства (третье тысячелетие до н.э.), содержащие сведения о коммерческих сделках и законах страны.

² Более подробно содержание этапов развития труда и деловой предприимчивости рассмотрено в монографии: *Гагаринская Г.П.* Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях различных форм собственности. – Самара: Самар. Дом печати, 2000.

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ (около 470-399 гг. до н.э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Платон (428-348 гг. до н.э.) доказывал, что деятельность по управлению является важнейшим элементом системы жизнеобеспечения общества. Он дал классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления.

Аристотель (384-322 гг. до н.э.) заложил основы учения о домохозяйстве, в рамках которого указывал на необходимость разработки «господской науки», обучающей рабовладельцев навыкам обращения с рабами, искусству управления ими.

II этап развития науки управления – индустриальный период (1776-1890 гг.). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит шотландскому экономисту и философу А. Смиту. Он был специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование многих сложившихся к настоящему времени научных направлений и школ оказало учение социалиста-утописта Р. Оуэна. Его идеи гуманизации управления, а также признаки необходимости обучения, улучшения условий труда и быта работников актуальны и сегодня.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик Ч. Беббидж разработал проект «аналитической машины», являвшейся прообразом современного компьютера, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

III этап – этап систематизации научно-практических знаний (1856-1960 гг.). Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, меняются сами исследователи и их взгляды.

В дальнейшем наука об управлении развивалась параллельно с мировой экономикой. Это развитие можно представить в виде последовательно-параллельного формирования различных школ:

- 1) школа научного управления (1885-1920 гг.);
- 2) административная (классическая) школа (1920-1950 гг.);
- 3) школа человеческих отношений (1940-1950 гг.);
- 4) школа поведенческих наук (с 1950 г. по настоящее время);
- 5) школа нации управления (с 1950 г. по настоящее время).

Проанализируем подробно концепции различных школ управления персоналом организации.

КОНЦЕПЦИИ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ³

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г., когда Ф. Тейлор издал свою книгу «Принципы научного управления», положившую начало признанию управления наукой и ставшую самостоятельным исследованием. Ф. Тейлор считал менеджмент точной наукой, покоящейся на фундаменте точных знаков, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения самой работы, и рассматривал управление как явление, требующее непрерывной оптимизации.

Система, предложенная Ф. Тейлором, предполагала строгое разделение управленческих и исполнительских функций. Он установил, что работа по управлению – это определенная специальность; организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот вывод способствовал становлению нового менталитета производственных отношений.

Основным объектом, применительно к которому формировались теоретические и методические положения управления в системе Ф. Тейлора, является производственный персонал (рабочие). В системе Ф. Тейлора все составляющие производства, включая персонал, приблизительно равны и не ранжированы по значению для реализации тех или иных целей производства.

³ Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Изд-во МГУ, 2005.

Ученый и последователь Ф. Тейлора Г. Гантт одним из первых стал особо выделять человеческие ресурсы, акцентируя внимание на чрезвычайно важной роли персонала в рационализации производственного процесса. Он считал, что организация производства должна приспособливаться к нормальным для рабочих условиям.

Лириан Гилберт была в числе первых исследователей в области управления персоналом. Она изучала проблемы научного подбора, расстановки и подготовки кадров.

Формирование в начале XX в. принципов научной организации труда определило начало периода технократического управления персоналом. Характерные особенности этого периода:

- ориентация на индивидуального работника;
- проведение отбора и подготовки работников;
- разделение труда, в том числе в управленческой деятельности;
- выделение специализированных кадровых подразделений.

КОНЦЕПЦИИ АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В рамках концепции административного управления персоналом в 20-е гг. было сформулировано понятие организационной структуры как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию. Эта концепция направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. Организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивалось за счет внутрипроизводственной рационализации деятельности без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что необходим системный подход в управлении организацией, чтобы идти к цели наиболее эффективным путем.

Классические подходы к администрированию управленческого персонала связаны с именем А. Файоля и его принципами административной деятельности управленческого персонала⁴:

⁴ Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2005.

- 1) разделение труда. Цель разделения труда – повысить эффективность производства при затрате тех же усилий;
- 2) власть – ответственность. Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться. Власть немыслима без ответственности;
- 3) дисциплина – это повиновение, усердие, особая манера поведения, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению;
- 4) единство распорядительства. Служащему может давать приказания относительно кого-либо действия только один начальник;
- 5) единство руководства – один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель;
- 6) подчинение частных интересов общим. В организации интересы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия. Лицом к лицу здесь стоят две категории интересов различного порядка, но одинаково заслуживающих признания. Необходимо постараться их согласовать. Это одна из главных трудностей управления;
- 7) вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять и нанимателя, и служащего;
- 8) централизация не может быть хороша или плоха сама по себе: она бывает принята или отвергнута в зависимости от взглядов руководителей и обстоятельств, но в большей или в меньшей степени существует всегда. Вопрос о централизации – вопрос меры;
- 9) иерархия есть ряд руководящих должностей;
- 10) порядок имеет свою материальную формулу: определенное место для каждой вещи и всякая вещь на своем месте; форма социального порядка: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте;
- 11) справедливость: поощрение персонала к исполнению своих обязанностей с высоким качеством и преданностью; постоянство состава персонала. Текучесть персонала есть одновременно причина и следствие плохого состояния дел в организации. Тем не менее изме-

нения в составе организации неизбежны, они связаны с возрастом, болезнями, отставкой, смертью. Некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие не способны брать на себя более ответственную работу. Подобно другим принципам, этот принцип тоже имеет свою меру;

12) инициатива – возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и свобода осуществления относятся к категории инициативы;

13) единение персонала. Не надо разделять персонал. Разделять враждебные силы, чтобы их ослабить, – дело искусное, но разделять свои собственные силы изнутри – тяжелая ошибка.

Главная идея А. Файоля – осуществление управленческой деятельности в соответствии с данными принципами должно обеспечить создание целостного социального организма, способного эффективно решать проблемы и анализировать программы своего развития. Идеи Ф. Тейлора о необходимости четкого нормирования работ и регламентации взаимоотношений между исполнителями и руководителями в целях противодействия произволу власти, с одной стороны, и сознательного снижения интенсивности труда – с другой, находят у А. Файоля свое продолжение и развитие. А. Файоль ориентируется на условия, более благоприятные для осуществления демократических отношений. Помимо процедурных условий эффективного управления (разделение труда, единство распорядительства, единство руководства, дисциплина и т.д.) речь уже идет о построении более совершенного социального организма, способного к саморазвитию на основе сочетания власти и ответственности, подчинения частных интересов общему делу, справедливости, развития инициативы, единения персонала, т.е. солидарности организации. Он одним из первых классифицировал персонал организации и с помощью разработанных им специальных «установок» попытался отразить приоритеты тех или иных квалификационных требований для каждой классификационной группы персонала.

А. Файоль предложил специальные правила управления персоналом, представив их в виде должностных требований к руководителю. По его мнению, руководитель должен:

- обладать глубоким знанием своего персонала;
- устранять (увольнять) неспособных;
- хорошо знать договоры, существующие между предприятием и служащими;
- подавать хороший пример;
- делать периодические осмотры предприятия;
- устраивать совещания со своими ведущими сотрудниками для достижения единства управления и согласования усилий;
- не загружать свое внимание мелочами;
- добиваться создания атмосферы действенности, инициативы и осознания долга среди персонала.

Основные черты управления персоналом, согласно методологии функционального подхода Файоля, заключались в дифференциации персонала, определении особенностей содержания труда для каждой его структурной категории. Наем и обучение персонала предполагалось осуществлять также дифференцированно, исходя из ранга вакансии и особенностей конкретной должности. Повышение квалификации управленческого персонала признавалось необходимым условием эффективного руководства организацией.

ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ БЮРОКРАТИЧЕСКОГО МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

М. Вебер (1884-1920 гг.) выделил важнейшие принципы, в совокупности составляющие действенный метод управления кадрами государственных организаций. Этот метод, возникший в начале XX в., не потерял своего значения и в наши дни. К принципам бюрократического метода управления кадрами (государственными служащими) он отнес⁵:

⁵ Дорощев В.Д. Менеджмент: учеб. пособ. / В.Д. Дорощев, А.Н. Шмелев, Н.Ю. Шестопал. – М.: ИНФРА-М, 2008.

- четкую фиксацию формальных должностных обязанностей каждого служащего;
- определенность иерархии должностных взаимоотношений, прав и ответственности;
- единообразие осуществления формализованных процедур в процессе управления;
- объективность в реализации управленческих процедур, достигаемую на основе неукоснительного соблюдения единых регламентов и формальных правил управленческой деятельности;
- строгий отбор кандидатов на замещение должностных вакансий по профессиональным и моральным требованиям;
- периодическую аттестацию кадров для оценки компетенции служащих и для принятия решения о выдвижении их на вышестоящие должности.

Основопологающие принципы деятельности бюрократической системы М. Вебер⁶ сформулировал так:

- обязанности выполняются по правилам, что обеспечивает унифицированность поставленных задач, их скоординированность, решение большого числа однородных задач на протяжении длительного периода времени независимо от произвольных индивидуальных суждений;
- четкое рациональное разделение труда, выполнение работы специалистами дают возможность осуществлять управление на высоком техническом уровне, эффективно, точно и в течение длительного времени;
- иерархичность уровней управления по должностям и выполняемым задачам, разделение полномочий по вертикали, при которой нижестоящий уровень контролируется вышестоящим, способствует формированию единого рабочего порядка и укреплению стабильности организации;
- документальное оформление команды позволяет передавать ее безошибочно, просто, без лишних слов и четко;

⁶ Мильнер Б.З. Теория организаций: учебник / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2004.

– осуществление найма на работу и продвижение в должностной иерархии в соответствии с квалификационными требованиями, обеспечение зарплаты и статуса в зависимости от категории, квалификации и стажа способствуют защите работников от произвольных снижений ранга и увольнений, закрепляют в них преданность организации, формируют солидарность и корпоративный дух;

– формальная обезличенность исполнения обязанностей способствует повышению производительности за счет устранения личностных и эмоциональных факторов, поддержанию справедливости отношений между людьми внутри и вне организации, предотвращению конфликтов.

Бюрократическая система управления персоналом решает проблему ежедневного усложнения выполняемых задач по качеству и количеству. Ее преимущества – точность, быстрота, четкость, документальная оформленность, постоянство, осторожность, унифицированность, строгость отношений подчинения, предотвращение конфликтов, экономия затрат на людские и материальные ресурсы. Бюрократическая система управления обеспечивает правомочность господства на основе соблюдения рациональных правил.

К отрицательным чертам бюрократической системы многие ученые и специалисты относят:

– превращение средства в самоцель, преувеличение значимости правил;

– упорство в сохранении секретности, недопущение делегирования полномочий;

– стремление действовать безупречно, т.е. фактически решаются только те задачи, которые можно выполнить безупречно.

Иными словами, бюрократическая система в отрыве от культурных ситуационных характеристик не способна выполнять новые, и особенно сложные задачи.

ДОКТРИНА «ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ»

Последователи школы человеческих отношений стали применять приемы управления к межличностным отношениям. М.П. Фоллет (1868-1933 гг.) – американская исследовательница «человеческих от-

ношений» в области управления – подчеркивала важность согласования личных целей и целей организации.

Э. Мэйо (1888-1949 гг.) – американский социолог, один из основателей американской индустриальной социологии – выдвинул доктрину «человеческих отношений» как путь к установлению «мира в промышленности». М.П. Фоллет и Э. Мэйо можно назвать самыми авторитетными представителями школы человеческих отношений в управлении. Именно М.П. Фоллет была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Знаменитые эксперименты Э. Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик» в Хотторне (хотторнские эксперименты), открыли новое направление в теории управления. Э. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по работе, чем на желание руководства и на материальные стимулы.

Психологический бум в США начался после хотторнского эксперимента – серии социально-психологических работ, в результате которых через 2,5 года без дополнительных затрат производительность труда на предприятии выросла на 40%, прогулы сократились на 80%, резко снизилась текучесть кадров. Основным теоретическим результатом эксперимента стало осознание зависимости производительности труда работающего от внимания и заинтересованности в нем менеджера, а также внутриличностной мотивации работников⁷.

Хотторнские эксперименты – отправная точка дальнейшей эволюции управления человеческими ресурсами, знаменующая переход от классического подхода, основанного на жесткой регламентации и преимущественно материальном стимулировании, к доктрине чело-

⁷ Дорощеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособ. / В.Д. Дорощеев, А.Н. Шмелев, Н.Ю. Шестопал. – М.: ИНФРА-М, 2008.

веческих отношений с иными характеристиками. Результаты этих экспериментов подтвердили практические исследования М. Фоллет по проблеме влияния благоприятного психологического климата в коллективе на эффективность работы персонала. При этом работника перестали рассматривать как «часть производственной линии», а стали принимать во внимание, что он является личностью. Это привело к широкому использованию методов морального стимулирования. Значительные усилия и средства стали направляться на создание оптимальных условий труда и быта работников (развились эргономика, индустриальная психология, социология). Менеджер приобрел новую ориентацию – социально-психологическую.

Неформальные отношения в процессе работы были признаны весомой организационной силой, способной либо снизить эффективность деятельности руководителя, либо содействовать проведению его установок в жизнь. Функции руководителя стали подразделяться на экономические (максимизация прибыли) и социальные (создание эффективно работающих коллективов). Исследования человеческих отношений способствовали:

- увеличению внимания к социальным, групповым потребностям человека;
- обогащению рабочих мест;
- «приземлению управления»;
- повышению роли неформальных отношений в коллективе;
- развитию средств и методик изучения взаимодействия формальных и неформальных организаций.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (БИХЕВИОРИЗМ)

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Странники нового подхода стремились в большей степени оказать помощь работнику в осоз-

нании своих собственных возможностей на основе применения поведенческих концепций к построению и управлению организациями. Основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов⁸.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что почти полностью охватил всю область управления в 60-е гг. Эта школа отстаивала «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

Наиболее видные представители этого направления, Д. Мак-Грегор и Ф. Герцберг, изучали проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях и лидерства. Развитие именно этих подходов привело к созданию в современных организациях особой управленческой функции, названной управлением персоналом. Ее цель – повышение благосостояния работников и максимизация на этой основе личных вкладов в эффективную работу предприятия.

В соответствии с трактовкой школы «поведенческих наук» важнейшими мотиваторами могут и должны стать характер и содержание труда, объективная оценка и признание достижений работника, возможность творческой самореализации, возможность управлять своим трудом. Ф. Герцберг утверждал, что «лучшим мотиватором является сам труд». Это утверждение приобретает реальное содержание в современных условиях изменения «качества» человеческих ресурсов – роста уровня культуры, образования, квалификации, усложнения и повышения потребностей, смены ценностных ориентаций.

Большое значение для развития управления человеческими ресурсами как науки имела теория «Х – Y» Мак-Грегора, в соответствии с которой по теории «Х» человек имеет врожденную антипатию к труду, нуждается в принуждении к труду и санкциях в случае укло-

⁸ Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Изд-во МГУ, 2005.

нения. Человек не хочет нести ответственность и предпочитает, чтобы им руководили; больше всего он нуждается в уверенности в завтрашнем дне.

В соответствии с теорией «Y» отношение к труду развивается у человека под влиянием его опыта. Работник готов развивать свои умения, брать на себя ответственность и реализовывать поставленные цели. В этом случае человек не нуждается в постоянном контроле и развивает самоконтроль. Но для этого нужно создавать соответствующие условия. На основе этих противоположных воззрений, касающихся отношения человека к труду, возникли два противоположных метода, которые нужно использовать по отношению к управлению персоналом. Традиционное управление базируется на авторитарном стиле управления и отражается теорией «X». Содержание теории «Y» составляют следующие идеи:

- работа так же естественна, как игра;
- надзор и угроза наказания – не единственные средства воздействия на персонал и объединения усилий для достижения целей организации;
- для реализации целей, которые приобрели для человека личностную актуальность, он подвергает себя в полной мере самодисциплине и самоконтролю;
- личностная приверженность целям организации зависит от вознаграждения, которое более всего связано с удовлетворением высших потребностей человека;
- бегство от ответственности, недостаточное честолюбие и сильное стремление к безопасности не есть врожденные качества человека; они являются следствием горького опыта и разочарований, вызванных плохим руководством;
- задатки к творчеству встречаются у людей достаточно часто, но редко используются в современном обществе.

Методы управления персоналом, основанные на принципах теории «X», как и экстенсивные методы развития экономики, имеют ограниченный потенциал эффективности и адаптации к изменяющимся усло-

виям среды, а возможности их развития и совершенствования сопряжены с прогрессивным увеличением затрат при стабильной тенденции к уменьшению их рентабельности. Эволюция методов управления имеет характер поступательного перехода к концепциям теории «Y», обеспечивающей рост производительности и эффективно активизирующей творческий потенциал персонала. Политика управления персоналом, основанная на теории «Y», предполагает не «встраивание» работника в жесткую организационную систему, а его интеграцию в организацию. Это означает применение таких методов управления и создание таких условий деятельности, при которых каждый работник может достичь своих личных целей только в случае наиболее успешной работы предприятия. Методы управления персоналом призваны создать определенную управленческую ситуацию, при которой реализация интересов каждого работника сопряжена с необходимостью и достаточностью полного применения своих сил и творческих способностей ради достижения целей организации. Внешний контроль здесь естественным образом трансформируется в самоконтроль и самодисциплину, а организационные принципы и требования приобретают значение неотъемлемых элементов самоорганизации, отражающих уровень культуры предприятия.

ИСТОЧНИКИ ДЛЯ УГЛУБЛЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ ТЕМЫ

1. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011.
2. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2010.
3. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. – М.: ИНФРА, 2007.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2010.
5. Резник С.Д. Организационное поведение: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012.
6. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2006.
7. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. – М.: Альфа-Пресс, 2008.

8. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: учебник. – М.: ИНФРА – М, 2008.
9. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: учеб. пособие / Э.М. Коротков, Г.П. Гагаринская. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2004.
10. *Гагаринская Г.П., Штрикова Д.Б., Быкова А.В., Калмыкова О.Ю.* Управление персоналом: учебник. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2008.
11. *Калмыкова О.Ю., Горбачева А.В., Гагаринская Г.П.* Кадровый менеджмент в инновационной деятельности: учеб. пособие. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2009.

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

ЗАДАНИЯ

Задание 1.1.

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедией (Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009). Результаты обсудите внутри группы.

1. Управление персоналом
2. Труд
3. Предмет труда
4. Стратегия организации
5. Трудовой процесс
6. Трудовая деятельность
7. Содержательность труда
8. Социально-экономическая система

Задание 1.2.

Проанализируйте тип трудовых отношений и сформулируйте понятие персонала в организации сферы услуг, в которой работают 55 работников. Ответ оформите в письменном виде.

Задание 1.3. Напишите небольшое эссе (объемом 1-2 страницы)

по одному из следующих вопросов:

1. Существует ли рынок труда во внутренней среде организации?
2. В чем заключается смысл управления человеческими ресурсами?

Задание 1.4.

Составьте мини-гlossарий в количестве пяти терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Кадровая политика организации	Генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие трудового потенциала, на создание сплоченного коллектива работников с высокой квалификацией, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом	Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 158
2. Концепция управления персоналом		
3. Кадровая работа		
4. Прогноз трудовых ресурсов	Расчет численности трудовых ресурсов на предстоящий период, основывающийся на определении перспективной демографической ситуации и расчете перспективной численности населения по полу и возрасту по одногодичным возрастным интервалам	Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 348
5. Трудовые отношения		
6. Трудовые ресурсы		

Задание 1.5.

Выполните задание в тестовой форме.

Тест 1⁹

1. Экономическое содержание труда характеризуется:

а) техническим уровнем средств и предметов труда; составом, особенностями и качеством производственных функций; интеллектуализацией труда;

б) техническим уровнем средств и предметов труда, технологических процессов; особенностями и качеством производственных функций; интеллектуализацией труда;

в) техническим уровнем средств и предметов труда, технологических процессов и уровнем организации производства; составом, особенностями и качеством производственных функций; интеллектуализацией труда.

2. Все виды труда можно классифицировать по следующим признакам:

а) содержанию труда, характеру труда, времени затрат труда, степени участия человека в процессе труда, методам привлечения к труду, условиям труда;

б) содержанию труда, характеру труда, времени затрат труда, степени участия человека в процессе труда, методам привлечения к труду, предмету труда, условиям труда, принадлежности к носителям трудовой функции;

в) характеру труда, продукту труда, времени затрат труда, степени участия человека в процессе труда, предмету труда, условиям труда, принадлежности к носителям трудовой функции.

⁹ Сборник тестовых заданий по специальным дисциплинам специальности «Управление персоналом» - 080505 (часть 1): для студентов специальности «Управление персоналом» - 080505: допущено УМО / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ГУУ, 2008. (Составители: Митрофанова Е.А., Оксина К.Э., Генкин Б.М. - С. 78-83)

3. К элементам процесса труда производственных работников относятся:

а) работник, предметы труда, средства труда, организационная структура производства, методы организации производства, технология производства, продукт труда;

б) работник, предметы труда, средства труда, производственные функции, методы организации производства, технология производства, продукт труда;

в) работник, предметы труда, средства труда, производственные функции, организационная структура производства, методы организации производства, технология производства, продукт труда.

4. К элементам процесса труда управленческих работников относятся:

а) работник, информация, функции управления, организационная структура управления, методы организации управления, технология управления, управленческие решения;

б) работник, информация, технические средства управления, функции управления, организационная структура управления, методы организации управления, технология управления, управленческие решения;

в) работник, информация, технические средства управления, функции управления, организационная структура управления, технология управления, управленческие решения.

5. К общим функциям производственного цикла относятся:

а) подготовительная, производство изделий или оказание услуг, транспортировка, контроль и испытания, заключительная;

б) подготовительная, производство изделий или оказание услуг, протекание естественных процессов, контроль и испытания, заключительная;

в) подготовительная, производство изделий или оказание услуг, протекание естественных процессов, транспортировка, контроль и испытания, заключительная.

6. К общим функциям цикла управления относятся:

а) нормирование, планирование, организация, координация и регулирование, мотивация и стимулирование, контроль, учёт, анализ;

б) планирование, организация, координация и регулирование, мотивация и стимулирование, учёт, анализ;

в) нормирование, организация, координация и регулирование, мотивация и стимулирование, контроль, анализ.

7. Обогащение труда – это...

а) совокупность методов организации трудового процесса, направленная на совершенствование и гуманизацию условий работы с целью сведения к минимуму отрицательных последствий однообразия, монотонности, интеллектуальной бедности труда, повышения степени удовлетворенности людей своей работой и обеспечения роста эффективности и результативности труда;

б) совокупность методов организации трудового процесса, направленная на совершенствование и гуманизацию условий работы с целью сведения к минимуму отрицательных последствий однообразия, повышения степени удовлетворенности людей своей работой и обеспечения роста эффективности и результативности труда;

в) совокупность методов организации трудового процесса, направленная на совершенствование и гуманизацию условий работы с целью сведения к минимуму отрицательных последствий однообразия, монотонности, интеллектуальной бедности труда.

8. Что согласно Трудовому кодексу относится к принудительному труду?

а) выполнение работы под угрозой применения какого-либо наказания (насильственного воздействия), в том числе:

– в целях поддержания трудовой дисциплины;

– в качестве меры ответственности за участие в забастовке;

– в качестве средства мобилизации и использования рабочей силы для нужд экономического развития;

– в качестве меры наказания за наличие или выражение политических взглядов или идеологических убеждений, противоположных установленной политической, социальной или экономической системе;

– в качестве меры дискриминации по признакам расовой, социальной, национальной или религиозной принадлежности.

б) нарушение установленных сроков выплаты заработной платы или выплата ее не в полном размере;

в) требование работодателем исполнения трудовых обязанностей от работника, если работник не обеспечен средствами коллективной или индивидуальной защиты либо работа угрожает жизни или здоровью работника;

г) работа, выполнение которой обусловлено законодательством о воинской обязанности и военной службе или заменяющей ее альтернативной гражданской службе;

д) работа, выполняемая в условиях чрезвычайных обстоятельств, то есть в случаях объявления чрезвычайного или военного положения, бедствия или угрозы бедствия (пожары, наводнения, голод, землетрясения, сильные эпидемии или эпизоотии), а также в иных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части;

е) работа, выполняемая вследствие вступившего в законную силу приговора суда под надзором государственных органов, ответственных за соблюдение законодательства при исполнении судебных приговоров.

9. Деятельность – это...

а) процесс, который включает соответствующие средства и результат;

б) наиболее высокая степень активности человека;

в) историческое явление;

г) все перечисленное.

Тест 2¹⁰

1. Наука (теория) управления персоналом возникла:

- а) в эпоху Возрождения;
- б) в XVII в.;
- в) в XVIII в.;
- г) на рубеже XIX и XX вв.

2. Представитель классической теории управления:

- а) Ф. Тейлор;
- б) Э. Мэйо;
- в) Ф. Герцберг;
- г) Д. Макгрегор.

3. Классические теории управления сформировались и получили развитие:

- а) в конце XIX – начале XX вв.;
- б) в 20-40-е гг. XX в.;
- в) в 50-70-е гг. XX в.;
- г) в конце XX в.

4. Автор теории научного менеджмента:

- а) Ф. Тейлор;
- б) Э. Мэйо;
- в) Г. Эмерсон;
- г) Ф. Герцберг.

5. Автор теории человеческих отношений:

- а) Л. Урвик;
- б) А. Файоль;
- в) Э. Мэйо;
- г) М. Вебер.

¹⁰ Сборник тестовых заданий по специальным дисциплинам специальности «Управление персоналом» - 080505 (часть 1): для студентов специальности «Управление персоналом» - 080505: допущено УМО / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ГУУ, 2008. (Составители: Кибанов А.Я., Каштанова Е.В., Александрова Н.А.)

6. Теория человеческих отношений сформировалась и имела широкое применение в практике управления персоналом:

- а) в конце XIX – начале XX вв.;
- б) в 30-50-е гг. XX в.;
- в) в 50-70-е гг. XX в.;
- г) в конце XX в.

7. Основоположник теории человеческих ресурсов:

- а) А. Гастев;
- б) П. Керженцев;
- в) Д. Мак-Грегор;
- г) Р. Блейк.

8. Теория человеческих ресурсов сформировалась и получила развитие:

- а) в конце XIX в.;
- б) в начале XX в.;
- в) в 20-30-е гг. XX в.;
- г) в 40-50-е гг. XX в.;
- д) во второй половине XX в.

Задание 1.6.

Установите соответствие между терминами и их определениями.

Термины:

- а) принципы управления персоналом;
- б) принцип перспективности кадров;
- в) принципы обоснования трудовых процессов;
- г) принципы построения системы управления персоналом;
- д) принцип соответствия кадров;
- е) принцип сменяемости кадров.

Определения:

- 1) принципы, соблюдение которых имеет важное значение при оптимизации норм трудовых затрат;

2) принцип необходимости систематической смены работников на рабочих местах (должностях) с целью предотвращения застоя (старения), связанного с длительным пребыванием в одной и той же должности, что имеет негативные последствия для работы;

3) правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации;

4) правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом;

5) принцип, требующий выполнения следующих условий: установление возрастного ценза для различных категорий должностей; определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке; возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации.

Задание 1.7.

Дискуссия «Приоритеты»

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

Темы для дискуссии:

1. Формирование и развитие концепции управления персоналом.
2. Анализ сущности труда и связанных с этой категорией понятий.
3. Организация системы управления человеческими ресурсами.

Задание 1.8.

Проанализировав понятие «труд индивида» в работах современных экономистов, дайте свое определение понятию «труд».

Задание 1.9.

Задача «Распределение численности специалистов между подразделениями службы управления персоналом»¹¹.

Исходные данные

Схема оргструктуры службы управления персоналом организации с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций управления будет представлена преподавателем. Варианты соотношения общей численности персонала организации и численности службы управления персоналом, а также общая численность персонала организации приведены в табл. 1.2. Варианты соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых различными подразделениями в рамках службы управления персоналом, даны в табл. 1.3.

Постановка задачи

По имеющейся для конкретной организации схеме оргструктуры службы управления персоналом и примерному составу выполняемых подразделениями функций управления нужно определить, какой должна быть примерная численность каждого из подразделений оргструктуры службы управления персоналом. При этом общая численность специалистов по управлению персоналом, необходимая организации, зависит от общей численности всего персонала данной организации. В свою очередь, распределение численности специалистов по управлению персоналом внутри соответствующей службы зависит от соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых каждым из подразделений оргструктуры.

Методические указания

Проанализировав организационную структуру службы управления персоналом, а также используя общие статистические зависимости, известные в системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, необходимо выбрать по табл. 1.2 тот вариант соотношения численности, который является наиболее распро-

¹¹ Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. (Составитель: д.э.н., проф. Д.К. Захаров).

страненным в практике ведущих организаций. Аналогично по табл. 1.3 следует выбрать оптимальный вариант распределения трудоемкости выполняемых функций по подразделениям оргструктуры.

Таблица 1.2

Соотношение общей численности персонала и численности службы управления персоналом

Общая численность персонала	Доля от общей численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом		
	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100%	0,3 – 0,5	1,0 – 1,5	1,9 – 2,3
1500 человек	?	?	?

Таблица 1.3

Соотношение трудоемкости функций управления подразделений службы управления персоналом

	Подразделения службы управления персоналом					
	Найма и увольнения	Планирования	Развития персонала	Мотивации труда	Юридических услуг	Социальных льгот и выплат
	Доля трудоемкости от общего объема работ, %					
1-й вариант	10	40	30	5	10	5
2-й вариант	15	25	15	20	10	15
3-й вариант	15	15	50	12	3	5

Выбрав определенный вариант по табл. 1.2, необходимо рассчитать численность специалистов по управлению персоналом исходя из общей численности персонала организации. Затем общую численность службы управления персоналом следует распределить по ее подразделениям согласно варианту, выбранному по табл. 1.3.

Необходимо предусмотреть, что полученный расчетный вариант распределения численности персонала может привести к пересмотру оргструктуры и соответствующей корректировке распределения численности в рамках нового состава подразделений.

Решение задачи

Основываясь на общих статистических данных о системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, следует по табл. 1.2 выбрать второй вариант, а по табл. 1.3 – третий. В

итоге приходим к выводу, что численность специалистов по управлению персоналом для рассматриваемой организации (численностью 1500 человек) может быть в пределах от 15 до 22 человек (соответственно 1 и 1,5% от общей численности персонала).

Согласно третьему варианту распределения трудоемкости выполняемых функций управления (табл. 1.3) расчетное распределение численности по подразделениям будет следующим:

Руководитель службы	1
Найм и увольнение персонала	2 – 3
Планирование персонала	2 – 3
Развитие персонала	6 – 10
Мотивация труда	2 – 3
Юридические услуги	1
Социальные льготы и выплаты	1

Исходя из расчетного распределения численности персонала, приведенного выше, можно сделать вывод о целесообразности передачи функций юридических услуг на общефирменный уровень (в юридический отдел организации), а также целесообразности объединения подразделения социальных льгот и выплат с подразделением мотивации труда. Указанное распределение перераспределений функций управления влечет за собой корректировку оргструктуры и численности подразделений службы управления персоналом.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ В ГРУППЕ

Изучите контрольные вопросы и обменяйтесь своими мнениями внутри группы.

1. Что такое труд? Наличие каких условий предполагает процесс труда?

2. Расскажите об истории развития труда и деловой предприимчивости.

3. Какие основные особенности процесса труда в период рабовладения вы знаете?

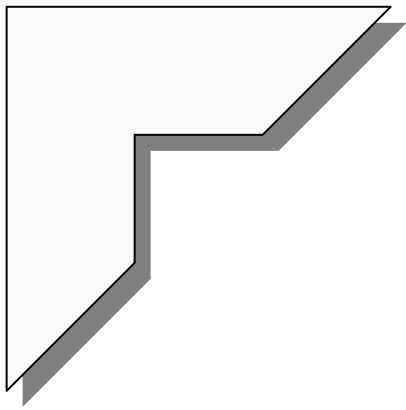
4. Когда получили распространение исторически первые формы капитала? Что вы о них знаете?
5. Ф. Герцберг утверждал, что «лучшим мотиватором является сам труд». Прокомментируйте это высказывание.
6. Дайте характеристику этапам становления трудовых отношений, начиная от их зарождения и до наших дней.
7. Раскройте сущность понятия «социально-трудовые отношения».
8. Дайте характеристику субъектов социально-трудовых отношений.
9. Определите понятия «трудовые ресурсы» и «трудовой потенциал».
10. Охарактеризуйте основные этапы эволюции управления персоналом в России.
11. Назовите основные этапы развития школ управления.
12. В чем заключается принципиальное отличие школы научного управления от школы человеческих отношений?
13. В чём состоит суть концепции научного управления персоналом?
14. Приведите теоретические и методические положения управления в системе Ф. Тейлора.
15. Расскажите о принципах бюрократического метода управления кадрами и об отрицательных чертах бюрократической системы.
16. Раскройте сущность закономерностей, связанных с развитием системы управления персоналом.

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ И ДОКЛАДОВ

Выберите тему для самостоятельной работы над докладом.

1. Анализ сущности труда и связанных с этой категорией понятий.
2. Труд в системе экономических ресурсов.
3. История развития научной мысли в области управления персоналом.
4. История развития исследований экономических аспектов науки о труде.
5. Роль менеджмента в истории развития трудовых отношений.

6. Управление с учетом типологических качеств сотрудников.
7. История развития труда и деловой предприимчивости.
8. Сущность трудового процесса.
9. Персонал организации как объект управления.
10. Особенности человеческих ресурсов как объектов управления.
11. Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом.
12. Основные функции менеджера по управлению персоналом.
13. Современные тенденции управления персоналом.
14. Научная организация труда.
15. Современные западные теории управления.
16. Развитие теории и практики управления в России.



ТЕМА 2.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ



Ключевые термины

Управление персоналом
Стратегия
Кадровая политика
Стратегическое управление

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 технологий¹². В научной литературе представлены различные точки зрения на развитие кадрового менеджмента. А.Я. Кибанов отмечает, что корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества¹³.

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 повышению интенсивности труда, отчуждению работников и собственников, обострению социальных конфликтов. Рост масштабов экономических организаций и усиление недовольства условиями труда большинства ра-

¹² Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002.

¹³ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы управления персоналом. – М.: Дело, 1997. – С. 16.

ботников 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 «научного управления» совершила «тихую революцию» в управлении организацией в целом и человеческими ресурсами в частности¹⁴. 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 оборудованию¹⁵. Основными достижениями в сфере управления персоналом являются следующие моменты:

- на смену полному произволу в отношениях с работниками и в оплате 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.

¹⁴ Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала: учеб. пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс; М.: Зевс, 2001.

¹⁵ Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1997.

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 концепцию «человеческих отношений»¹⁶. 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 как 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 МакГрегор, 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) в организации убивают творчество, огра-

¹⁶ Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – М., 1997.

ничивают 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 изменения. 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 за собой 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 от традиционных наименований кадровых подразделений в пользу «отделов (служб) человеческих ресурсов», ввели новую терминологию в служебные документы. 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 уровне, 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 отдачи¹⁷.

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

¹⁷ «Обучающаяся» организация – будущее лучших компаний // Управление персоналом. – 2000. - № 9.

хозяйствования увеличивает 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 переподготовку¹⁸.

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 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 разработки технологических и организационных инноваций. Делегирование полномочий исполнителям предполагает активизацию их предпринимательских качеств, самостоятельности и инициативности. Возможности использования социокультурного ресурса способствуют целенаправленному формированию корпоративной культуры.

¹⁸ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – С. 48.

Наиболее важными отличительными чертами инновационных систем управления персоналом на данном этапе развития общества при их внешней несхожести, вызванной учетом социокультурных традиций, являются следующие. 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. 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, на смену бюрократическому приходит предпринимательский. 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 (департамен-

ты) 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 повышения роли персонала в современном производстве явились теории человеческого и социального капитала¹⁹. 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; 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 концепций²⁰. 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 поряд-

¹⁹ Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007.

²⁰ Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала. – Н. Новгород, 1996.

док. 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:

- 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 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, в России наука и практика управления персоналом прошли сложный исторический путь. 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 решить целый спектр вопросов, связанных с адаптацией 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

ми в частности. В настоящее время перед организациями начали вставать принципиально новые задачи. Основные из них: стимулирование труда наемного персонала, предотвращение «утечки мозгов»²¹, индексация заработной платы в условиях инфляции, обеспечение соответствия уровня квалификации персонала жестким требованиям 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 предприятия²².

Ограниченность 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»²³.

Пока насчитывается очень мало российских коммерческих фирм, которые подготовку и постоянное повышение квалификации персонала относят к числу приоритетных задач. Без сомнения, вопрос о кадрах носит стратегический характер как для крупных и преуспевающих, так и для мелких фирм. Рынок услуг оказался практически

²¹ Далаев О. Не пора ли остановить «утечку мозгов» // Человек и труд. – 1997. - № 5. – С. 91.

²² Александров А. Стоит ли кадровая овчина выделки // Служба кадров. – 1997. - № 11. – С. 12-15.

²³ Айказян А., Нисевич Е. В поисках совершенства управления // Вопросы экономики. - 1997. - № 2. – С. 1.

не сбалансированным с реальными потребностями рынка квалифицированного труда. Качественный уровень работников предприятий существенно уступает требованиям, предъявляемым на международном рынке труда²⁴.

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 продукции²⁵. 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 лет и 3-6 лет. Программы обучения работников на предприятиях ориентированы в основном на получение первичной квалификации, к работникам предъявляются упрощенные требования. Необходимо существенно повышать квалификацию руководящего корпуса и проводить обучение по менеджменту, маркетингу, инновационному менеджменту, управлению персоналом и ряду других дисциплин с учетом особенностей современного экономического положения и рынка России. Формирование индустрии деловых услуг должно стать одной из первостепенных задач структурно-инвестиционной политики²⁶.

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 максимально-

²⁴ Горбачева А.В., Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Формирование потенциала индивидуально-личностных качеств менеджера: учеб. пособие. – Самара: СамГТУ, 2004. – 278 с.

²⁵ Ушанова Ю.А. Управленческие нововведения в США: проблемы внедрения. – М., 1986.

²⁶ Фатхудинов Р. Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности // Вопросы экономики. - 1997. – № 5. - С. 118-127.

го использования в работе человеческих ресурсов в противоположность экономическому росту, достигаемому за счет дополнительных капиталовложений. Из наиболее острых проблем следует отметить такие, как уход квалифицированных специалистов, низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала, недостаточная квалификация 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 функциями²⁷.

Следует также отметить эрозию традиционных ценностей, негативно влияющую на личные убеждения и ценности. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в деятельности работников организаций. Это значительно усложнило систему мотивации и стимулирования работников, прежде всего в связи с приемом на работу по краткосрочным контрактам, выдвиганием 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 предпри-

²⁷ Управление персоналом: учеб. пособ. / Под ред. *О.И. Марченко*. – М.: Ось-89, 2004. – 224 с.

ятия, 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 качество подбора и расстановки персонала всех уровней. Их практическое влияние на эффективность работы предприятия минимально, а престиж среди других служб крайне низок²⁸.

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 службы²⁹.

Существуют объективные причины, которые провоцируют работников к неприятию и сопротивлению при столкновении с чем-то новым, вносящим изменения в привычный жизненный стереотип³⁰. При пересмотре методов управления персоналом, не отвечающих состоянию внешней среды, руководство может столкнуться с конфликтом, порождаемым неприятием новых методов организационной культуры фирмы определенной частью коллектива из-за консерватизма и инертности.

Эти и некоторые другие проблемы подвигают руководителей к рассмотрению вопроса о совершенствовании системы управления персоналом. Однако часто приходится сталкиваться с тем, что, стараясь вывести 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 раз-

²⁸ Емельянов О. Как управлять персоналом в условиях рынка // Человек и труд. – 1993. – № 1. – С. 34.

²⁹ Горбачева А.В., Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Формирование потенциала индивидуально-личностных качеств менеджера: учеб. пособие. – Самара: СамГТУ, 2004. – 278 с.

³⁰ Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: Аквис, 1996. – С. 240.

вития 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 – увеличить потенциал коллектива, повысить его конкурентоспособность. Для этого существует несколько путей, среди которых: тщательный подбор персонала, систематическое повышение его квалификации, создание условий для максимально эффективного проявления его способностей и выработка 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 время³¹.

Исследования психологов показывают, что в условиях групповой изоляции наличие «хорошего непосредственного начальника» является самым необходимым фактором эффективного руководства коллективом³². 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»³³.

Управленческая практика показывает также, что в любой фирме в результате сочетания разных причин наличие конфликтов неминуемо. Конфликты возникают нередко из-за недовольства персонала оценкой его 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

³¹ Тейлор Ф. Принципы научного управления. – М., 1990.

³² Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1996.

³³ Кемпински А. Психопатология неврозов. – Варшава, 1975. – 112 с.

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 рабочих. Такая двойственность положения в фирме часто приводит таких руководителей к стрессовому состоянию»³⁴.

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 (например, 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 обуславливают 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 высокого результата от работы в этом направлении.

³⁴ Розанов В.А. Трудности управления и их психологические причины // Управление персоналом. – 1997. – № 3. – С. 33-38.

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, при решении особых проблем, увольнении. Вопросы теории методов управления персоналом достаточно полно разработаны и освещены в экономической литературе³⁵.

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 связывать с общими результатами деятельности предприятия;

- измерение производительности труда начинается с выделения результата;

- измерения производительности труда должны осуществляться при активной поддержке работников данного звена³⁶.

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 с ней. Организация должна постоянно контролировать степень этого несоответствия и вносить коррективы в свою систему, чтобы не допустить кризиса.

³⁵ Бурков В.Н., Ириков В.А. Модели и методы управления организационными системами. – М.: Наука, 1994. – С. 135.

³⁶ Андреев С.В. Несостоятельность (банкротство) предприятий. Проблемы и пути реформирования экономического кадрового потенциала: учеб. пособие. – М.: РУЦ, 1996. – С. 151-152.

Несомненный интерес для российских менеджеров представляет зарубежный опыт управления персоналом, который во многом может быть использован в России с учетом современных специфических условий. Творческое применение практических результатов способно существенно повысить конкурентоспособность фирмы.

ИСТОЧНИКИ ДЛЯ УГЛУБЛЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ ТЕМЫ

1. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011.
2. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом: учеб.-практ. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000.
3. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2010.
4. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. – М.: ИНФРА, 2007.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2010.
6. Резник С.Д. Управление человеческим потенциалом современной организации. – Пенза: ПГУАС, 2004.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник. – М.: ИНФРА– М, 2008.
8. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2006.
9. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. – М.: Альфа-Пресс, 2008.
10. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: учеб. пособие / Э.М. Коротков, Г.П. Гагаринская. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2004. – 260 с.
11. 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.
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., Маслова О.П. Кадровые стратегии организации: учеб. пособие. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2009. – 301 с.

14. *Калмыкова О.Ю., Горбачева А.В., Гагаринская Г.П.* Кадровый менеджмент в инновационной деятельности: учеб. пособие. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2009. – 446 с.
15. *Калмыкова О.Ю., Штрикова Д.Б., Гагаринская Г.П.* Стратегический менеджмент: стратегия развития персонала: учеб. пособие. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2009. – 242 с.

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

ЗАДАНИЯ

Задание 2.1.

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедией (Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009).

Обсудите результаты внутри группы.

1. Управление персоналом
2. Рабочая сила
3. Управление человеческими ресурсами
4. Трудовые традиции
5. Конкурентоспособность персонала
6. Трудовая мобильность
7. Требования к персоналу

Задание 2.2.

Установите соответствие между терминами и их определениями.

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 требуемые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации;

б) 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 2.3.

Составьте мини-гlossарий в количестве 5 терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в таблице 2.1.

Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Авторитет руководителя	Личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает за счет своего труда, профессиональных знаний, организаторских способностей, нововведений, умения работать с людьми. В зависимости от того, какой стиль применяет тот или иной руководитель в конкретной обстановке, строятся его отношения с подчиненными, которые определяют его авторитет	Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 3
2. Специфика человеческих ресурсов		
3. Стратегия управления персоналом		
4. Кадровая реформа	Крупномасштабное кадровое нововведение, направленное на кардинальное изменение (обновление) кадрового потенциала в соответствии с качественно новыми целями и задачами развития социально-экономических систем и структур	Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 159
5. Концепция управления персоналом		
6. Служба управления персоналом		
7. Кадровая практика		

Задание 2.4.

Получите у преподавателя характеристику предприятия «Х» и выполните следующие задания.

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.

Предложите программу кадровых мероприятий.

Задание 2.5. Напишите небольшое эссе (объемом 1-2 страницы) по одной из следующих тем:

1. Деятельность службы управления персоналом.
2. Философия управления персоналом.

Задание 2.6.

Опишите и проанализируйте систему управления персоналом конкретной организации. Разработайте дерево целей, задач и функций службы управления персоналом организации.

Задание 2.7.

Перечислите ключевые слова в нужной последовательности при характеристике следующих понятий:

- а) «стратегия организации – управленческое решение, цель, набор правил, путь, изменения внутренней и внешней среды, ресурсы»;
- б) «стратегия управления персоналом – ?»;
- в) «кадровая политика организации – ?».

Задание 2.8.³⁷

Ситуация

“Характеристика концепции управления персоналом”

Описание ситуации и постановка задачи

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает

³⁷ Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. (Составитель: к.э.н., доц. К.Э. Оксинайд).

350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников – 30-45 лет. Сотрудники – в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу для выполнения конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией.

Методические указания

Задание выполняется в письменном виде в течение 30-40 минут. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;

3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;

4) дать общую характеристику концепции управления персоналом данной организации с точки зрения ее соответствия *двум* концепциям управления персоналом – *современной*, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо *традиционной концепции*, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики.

Задание 2.9.

Дополните приведенный ниже перечень качеств, необходимых руководителю организации (табл. 2.2). Какие еще составляющие потенциальных качеств руководителя организации вы можете назвать? Охарактеризуйте их.

Таблица 2.2

Параметры оценки профессионализма

№ п/п	Объект (субъект) воздействия	Умения, способы деятельности
1	Люди (межличностные роли)	<ul style="list-style-type: none"> – организовывать процесс коммуникации; – диагностировать личностные качества; – ? _____; – мотивировать, воодушевлять людей; – ? _____; – проводить переговоры
2	Степень развития определенных индивидуально-личностных качеств	<p>Организаторские качества:</p> <ul style="list-style-type: none"> – умение организовывать эффективную трудовую деятельность; – ? _____. <p>Деловые качества:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ? _____; – предприимчивость. <p>Управленческая культура:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ? _____; – отношение к интересам коллектива. <p>Работоспособность:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ? _____; – эмоционально-волевые качества. <p>Моральные качества:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ? _____; – морально-этические

№ п/п	Объект (субъект) воздействия	Умения, способы деятельности
3	Деятельность, решение функциональных задач, структура (властные роли)	<p>Коммуникация:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ? _____; – самоорганизация <p>Принятие управленческих решений:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях; – ? _____; – ? _____; – ? _____; – разрабатывать программы реализации проблемы. <p>Мотивация:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ? _____; – ? _____. <p>Управление конфликтной ситуацией:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ? _____; – ? _____; – формирование конфликтологической компетентности персонала. <p>Групповая динамика:</p> <ul style="list-style-type: none"> – взаимодействие формальных и неформальных групп; – ? _____. <p>Стиль управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ? _____. <p>Организационная культура:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ? _____
4	Информация (информационные роли)	<ul style="list-style-type: none"> – прогнозировать развитие; – планировать деятельность (свою и чужую); – ? _____; – проводить анализ, экспертизу; – ? _____; – генерировать новые идеи; – представлять и передавать информацию; – ? _____; – ? _____

Задание 2.10.

Выполните задания в тестовой форме:

Тест³⁸

1. Доминирующими потребностями персонала в период до 1900 года были:

- а) повышение зарплаток на основе более высокой производительности;
- б) безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы;
- в) интересы персонала практически не учитывались;
- г) потребности самовыражения.

2. Английская философия УП основывается на:

- а) традициях конкуренции и поощрения работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от неё;
- б) традициях уважения к старшему поколению, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма;
- в) традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений;
- г) традиции чёткой дисциплины, коллективизма, эффективности, повышения уровня жизни работников;
- д) сохранении социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования.

3. Концепция управления персоналом включает в себя:

- а) разработку должностных инструкций работников службы управления персоналом;
- б) разработку методологии системы управления персоналом;
- в) формирование организационной структуры управления организации;
- г) формирование системы управления персоналом;
- д) разработку технологии управления персоналом.

³⁸ Сборник тестовых заданий по специальным дисциплинам специальности «Управление персоналом» - 080505 (часть 1): для студентов специальности «Управление персоналом» - 080505: допущено УМО / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ГУУ, 2008. (Составители: Кибанов А.Я., Каштанова Е.В., Александрова Н.А.).

4. Современная концепция управления человеческими ресурсами включает в себя критерии оценки эффективности:

- а) органичная, гибкая форма организации;
- б) центральная бюрократия;
- в) полное использование потенциала сотрудников;
- г) самоконтроль;
- д) внешний контроль.

5. Методология управления персоналом предполагает:

а) формирование целей, функций, оргструктуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений;

б) организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой;

в) рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям, задачам организации, методов и принципов управления персоналом;

г) совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, систему ценностей и убеждений, воспринимаемую всем персоналом и подчиненную глобальной цели организации.

6. Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятых преимущественно различными видами умственной деятельности, называется:

- а) рабочие;
- б) управленческий персонал;
- в) работники социальной инфраструктуры;
- г) специалисты.

7. Работники, обеспечивающие и обслуживающие деятельность руководителей и специалистов при выработке и реализации ими управленческих решений, относятся к категории:

- а) рабочие;
- б) специалисты;
- в) руководители;
- г) работники социальной инфраструктуры;
- д) другие служащие.

8. Структура персонала организации – это...

- а) соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих;
- б) совокупность отдельных работников, объединенных по какому-либо признаку;
- в) выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации;
- г) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы;
- д) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками.

9. Персонал организации – это...

- а) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы;
- б) выделение работников по социально-демографическим группам;
- в) совокупность отдельных работников, объединенных по какому-либо признаку;
- г) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками.

10.носителем функций по управлению персоналом выступает:

- а) весь персонал организации;
- б) менеджеры по персоналу;
- в) руководители функциональных и производственных подразделений;

г) высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом;

д) высшее руководство организации.

11. Объектом функций по управлению персоналом является:

а) весь персонал организации;

б) менеджеры по персоналу;

в) руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом;

г) высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом;

д) высшее руководство организации.

Задание 2.11.

Письменная дискуссия

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

Темы для дискуссии:

1. Сущность закономерностей, связанных с развитием системы управления персоналом.

2. Взаимосвязь стратегии организации с кадровыми стратегиями.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ В ГРУППЕ

Изучите контрольные вопросы и обменяйтесь мнениями внутри группы.

1. В чем заключается главная цель управления персоналом предприятия? Перечислите основные задачи, которые решают структуры по управлению персоналом.

2. По каким показателям можно судить о высоком уровне конкурентоспособности персонала?

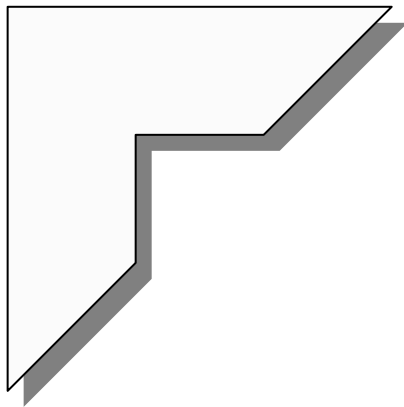
3. Чем отличаются друг от друга понятия «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы»?
4. Какие характеристики присущи понятию «человеческие ресурсы»?
5. В чем состоят особенности человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов предприятия?
6. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на управление персоналом?
7. В чем состоит специфика управления человеческими ресурсами в условиях инновационной стратегии организации?
8. Каковы основные составляющие кадровой стратегии организации?
9. Каково, по вашему мнению, место и роль управления персоналом в системе управления организацией?
10. Какие основные требования предъявляются к системе управления организацией и персоналом?
11. В чем заключается понятие «профессиональное развитие персонала»?
12. Выделите основные черты управления персоналом в России в 90-е годы XX века и в начале нового столетия.

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ И ДОКЛАДОВ

Выберите тему для самостоятельной работы над докладом.

1. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда в России.
2. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда за рубежом.
3. Разработка требований к формированию системы персонального менеджмента.
4. Эволюция управленческой мысли, развитие теории управления.
5. Научная организация управленческого труда.
6. Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом.
7. Построение систем управления персоналом.

8. Современная система взглядов на управление.
9. Теории управления о роли человека в организации.
10. Анализ сущности труда и связанных с этой категорией понятий, процессов, соответствующих теорий и концепций.
11. Стратегии управления человеческими ресурсами.
12. Теории социального и человеческого капитала.
13. Структура службы управления персоналом.
14. Основные требования, предъявляемые к системе управления организацией и персоналом. Объективные основы организации управления персоналом.
15. Специфика кадровой политики в крупных и мелких организациях.
16. Сущность и содержание стратегического и оперативного планирования работы с персоналом.
17. Роль службы управления персоналом в развитии организации.
18. Состав и структура службы управления персоналом.



ТЕМА 3.

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА



Ключевые термины

Активность трудовая
Активность социальная
Человеческий капитал

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 руководители оценивают 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, мотив труда чаще всего не формируется. При частом повторении таких ситуаций появляется так называемый феномен выученной беспомощности, исключаящий 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 лю-

ням. Одновременно в его сознании гипертрофируются мотивы материального вознаграждения за труд.

Следствием уменьшения значимости мотивов «для других» становится депрофессионализация работников. Забота о повышении профессиональной квалификации перестает быть актуальной, так как потребительские свойства производимой продукции не имеют личностного 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 удовлетворения 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 различных 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 стиму-

лирования 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. 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 существует 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 выполнении, 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 побу-

доть 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 приобретенными 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 време-

ни, 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 нормативного 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. Пре-

мия 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 связан с квалификацией работника, поскольку премии начисляются в процентном отношении 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. Общепризнанной классификации нефинансовых вознаграждений не существует. Перечисленные ниже системы являются наиболее распространенными. Во-первых, льготы, связан-

ные 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, общефирменные 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, 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 четко 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 групповых форм заработной платы и увеличение их доли в общем доходе сотрудника;
- широкое распространение систем платы за знания и компетенции;
- развитие гибких льгот³⁹.

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

³⁹ Хейман С. Стратегия организационно-структурных решений // Вопросы экономики. – 1996. - № 5. – С. 108.

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. 3.1).

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.).

Таблица 3.1

**Взаимосвязь потребностей в благах, получаемых от мотивации
трудовой деятельности, и форм собственности**

Уровень	Наименование потребностей	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)
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

При всех различиях в определениях трудовой мотивации их сближает следующее: 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 достижении 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.

ИСТОЧНИКИ ДЛЯ УГЛУБЛЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ ТЕМЫ

1. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011.
2. *Кибанов А.Я., Ивановская Л.В.* Стратегическое управление персоналом: учеб.-практ. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000.
3. *Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В.* Служба управления персоналом: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.
4. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. – М.: ИНФРА, 2007. – 301 с.
5. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 365 с.
6. *Резник С.Д.* Управление человеческим потенциалом современной организации. – Пенза: ПГУАС, 2004.
7. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: учебник. – М.: НОРМА: ИНФРА-М, 2008.
8. *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.
9. Экономика и социология труда: учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2008.
10. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Я. Кибанова, канд. экон. наук, проф. Л.В. Ивановской. – М.: Экзамен, 2006.
11. *Баткаева И.А.* Организация заработной платы: учебное пособие. – М.: ГУУ, 2005.
12. *Одегов Ю.Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 944 с.
13. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: учеб. пособие / Э.М. Коротков, Г.П. Гагаринская. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2004. – 260 с.
14. *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.
15. *Калмыкова О.Ю., Завьялова Н.А.* Развитие персонала: планирование карьеры: метод. указ. к практ. занятиям. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2005. – 34 с.
16. *Гагаринская Г.П., Штрикова Д.Б., Быкова А.В., Калмыкова О.Ю.* Управление персоналом: учебник. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2008. – 262 с.

17. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Маслова О.П.* Кадровые стратегии организации: учеб. пособие. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2009. – 301 с.
18. *Калмыкова О.Ю., Горбачева А.В., Гагаринская Г.П.* Кадровый менеджмент в инновационной деятельности: учеб. пособие. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2009. – 446 с.

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

ЗАДАНИЯ

Задание 3.1.

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедией (Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009).

1. Мотивация труда
2. Мотиваторы
3. Стимул
4. Мотивация
5. Активность личности
6. Актив
7. Активность трудовая
8. Трудовой потенциал общества

Задание 3.2.

Составьте мини-гlossарий в количестве пяти терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в табл. 3.2.

Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Внешнее вознаграждение	Предметы или состояния, представляющие ценность для человека, приданные ему извне и побуждающие его к определенным действиям. Примерами могут быть: заработная плата, соц. блага, похвала и признание заслуг со стороны внешнего окружения, включение в определенную соц. группу и т.п.	Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 52.
2. Внутреннее вознаграждение		
3. Удовлетворенность трудом		
4. Психология управления	Область психологии; изучает психологические возможности и особенности человека в процессе трудовой деятельности, позволяет целенаправленно использовать законы психологии в организации управления	Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 365.
5. Трудовые показатели		
6. Трудовой потенциал работника		

Задание 3.3. Напишите небольшое эссе (объемом 1-2 страницы) по одной из следующих тем:

1. Методы организационного стимулирования персонала.
2. Дисциплина труда персонала

Задание 3.4.

Деловая игра «Оценка деловых и личностных качеств руководителя»⁴⁰

Описание деловой игры

В организации появилась вакантная должность руководителя одного из отделов. На должность претендуют несколько человек.

Постановка задачи

1. Необходимо дать оценку качеств в баллах каждому из претендентов на должность.
2. Выбрать из претендентов лучшего, определить средний балл по каждому из претендентов.

Методические указания

Из состава участников деловой игры выбираются 3-4 человека – претенденты на должность начальника одного из отделов организации (например, начальника отдела кадров). Выбирается экспертная комиссия из 5-6 человек, которая строит социограммы по каждому претенденту на основе листа оценки деловых и личностных качеств (в табл. 3.3 приведен пример такого листа оценки). Сравнение результатов построения социограмм позволяет выбрать одного из претендентов на должность начальника отдела кадров.

Таблица 3.3

Лист оценки деловых и личностных качеств

№ п/п	Оцениваемые качества	Баллы					
		П	И	Ф	Т	Х	З
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Принципиальность	4	5	5	4	5	5
2	Чувство долга	5	5	5	5	5	5
3	Принципиальный подход к делу	5	5	4	5	5	5
4	Предприимчивость	4	4	4	4	5	5
5	Воля	4	5	4	5	5	5
6	Настойчивость	4	4	4	4	4	4
7	Способность доводить дело до конца	5	5	5	5	5	5

⁴⁰ Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. (Составитель: д.э.н., проф. А.Я. Кибанов).

№ п/п	Оцениваемые качества	Баллы					
		П	И	Ф	Т	Х	З
1	2	3	4	5	6	7	8
8	Требовательность к себе	5	5	5	5	5	5
9	Требовательность к подчиненным	5	5	5	5	5	5
10	Чувство ответственности	4	4	5	4	4	4
11	Производительность труда	5	5	5	5	5	5
12	Качество труда	4	5	5	5	4	4
13	Решительность	4	5	4	4	5	4
14	Энергичность	5	5	4	5	5	5
15	Трудолюбие	5	4	5	5	4	5
16	Способность создать сплоченный коллектив	5	4	5	5	4	4
17	Добросовестность	5	5	5	5	5	5
18	Дисциплинированность	4	5	5	5	5	5
19	Способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	5	5	5	5	5	5
20	Самостоятельность в принятии решения	5	4	5	5	5	5
21	Забота о людях	5	5	5	5	4	4
22	Инициатива	5	5	5	5	5	5
23	Новаторство	5	4	5	4	4	4
24	Опыт работы	4	5	5	5	5	5
25	Знания в области техники и технологии	5	5	5	5	5	5
26	Знания в области экономики	3	4	4	4	4	4
27	Знания в области организации и управления	4	4	5	4	4	4
28	Знания в области психологии	4	5	5	4	3	4
29	Знания в области социологии	4	4	5	4	3	4
30	Знания в области педагогики	4	4	4	5	3	3
31	Конкретные знания в области выполняемой работы	5	5	5	5	5	5
32	Общее образование	5	5	5	5	5	5
33	Культурный уровень	5	5	5	5	5	5
34	Отношение к повышению своей деловой квалификации	5	5	5	5	4	5
35	Отношение к повышению квалификации подчиненных	5	4	4	5	4	4
36	Здоровье	5	5	5	5	5	5
37	Работоспособность	5	5	5	5	5	5
38	Чувство собственного достоинства	4	5	5	5	5	5
39	Справедливость	4	4	5	5	4	4
40	Честность	5	4	5	5	4	4
41	Самообладание и выдержка	5	5	5	4	5	5
42	Способность находить выход из затруднительных положений	5	5	5	5	5	5
43	Коммуникабельность	5	5	5	5	4	5
44	Моральная устойчивость	5	5	5	5	5	5
45	Скромность	4	4	4	4	4	4
46	Чувство юмора	5	5	5	5	5	5
47	Авторитет как специалиста	5	5	5	5	5	5
48	Авторитет как руководителя	5	5	5	5	5	5
49	Авторитет как воспитателя	5	5	4	5	4	4
50	Авторитет как человека	5	5	4	5	4	4

Условные обозначения:

П – президент

И – генеральный исполнительный директор
Ф – финансовый директор
Т – начальник отдела
Х – художник
З – звукооператор

Задание 3.5.

Выполните задание в тестовой форме:

Тест 1⁴¹

1. К какой категории выплат относится оплата труда наемного работника в виде премии, надбавки за профессиональное мастерство, доплаты за условия труда, совместительство?

- а) бонус;
- б) участие в собственности;
- в) дополнительная заработная плата;
- г) основная заработная плата;
- д) участие в прибылях;
- е) план дополнительных выплат.

2. К какой категории выплат относятся разовые выплаты из прибыли предприятия (разовые вознаграждения, премия за отсутствие прогулов, вознаграждение за заслуги перед предприятием, вознаграждение за выслугу лет, целевые материальные вознаграждения)?

- а) бонус;
- б) участие в собственности;
- в) заработная плата;
- г) участие в прибылях;
- д) план дополнительных выплат.

⁴¹ Сборник тестовых заданий по специальным дисциплинам специальности «Управление персоналом» - 080505 (часть 2): для студентов специальности «Управление персоналом» - 080505: допущено УМО / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ГУУ, 2008. (Составители: Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. - С. 108-110).

3. К какой категории выплат относятся покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций, наделение акциями в порядке вознаграждения?

- а) бонус;
- б) участие в собственности;
- в) заработная плата;
- г) участие в прибылях;
- д) план дополнительных выплат.

4. Известно, чтобы поддерживать уровень доходов населения на удовлетворительном уровне, заработную плату необходимо регулярно пересматривать и корректировать в зависимости от эволюции экономических условий. Какие способы для этого сегодня существуют?

- а) единовременно премировать;
- б) проводить индексацию заработной платы;
- в) назначить «пособия по дороговизне»;
- г) установить постоянное соотношение между ценой продукции (услуг) предприятия и долей заработной платы персонала в ней через показатели «зарплатоемкости» реализованной продукции;
- д) установить надбавку за выслугу лет;
- е) зафиксировать среднерыночную стоимость рабочего места.

5. Стоимостное выражение объективно требующегося объема жизненных средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы и эффективного функционирования производства, – в нем состоит сущность заработной платы как:

- а) социальной категории;
- б) экономической категории;
- в) нравственной категории;
- г) политической категории.

6. Назовите основные функции заработной платы:

- а) производственная;
- б) мотивирующая;

- в) обеспечение определенного социального статуса;
- г) стимулирующая;
- д) целевая.

7. Согласно принципу дифференциации заработной платы рекомендуется учитывать различия в количестве материальных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы, в зависимости от ряда важных параметров. Каких?

- а) от трудового вклада работника в результаты деятельности предприятия;
- б) от изменения величины минимальной заработной платы;
- в) от района расположения предприятия;
- г) от отраслевой принадлежности предприятия;
- д) от изменения индекса потребительских цен;
- е) от содержания и условий труда.

8. Какой принцип организации заработной платы на предприятии связан с действием объективного экономического закона возвышения потребностей, согласно которому более полное их удовлетворение реально лишь при расширении возможностей получить за свой труд большее количество материальных благ и услуг?

- а) равная оплата за равный труд;
- б) обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы;
- в) дифференциация заработной платы;
- г) повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда.

9. В современной рыночной экономике заработная плата не является единственным источником воспроизводства рабочей силы (она не была таковой и в нашей прежней экономической системе). Какие еще средства сегодня включаются в издержки воспроизводства рабочей силы?

- а) за вынужденные перерывы в работе;
- б) оплата за период переквалификации;

- в) оплата очередных отпусков и других дней отдыха;
- г) пенсионные выплаты;
- д) средства на оплату в случае болезни;
- е) стипендии в период обучения.

10. Сущность минимального размера оплаты труда состоит в том, что МРОТ определяет:

- а) минимальный размер оплаты, гарантированный при всех условиях;
- б) нижнюю границу цены рабочей силы на рынке труда, обеспечивающую вознаграждение труда любой сложности в нормальных условиях за минимально допустимый по законодательству период работы;
- в) уровень прожиточного минимума населения;
- г) гарантированный федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда.

11. Отметьте, какие показатели характеризуют мотивационные свойства заработной платы на макроэкономическом уровне:

- а) величина МРОТ;
- б) величина реальных доходов и реальной заработной платы, дефицит бюджета;
- в) доля заработной платы в доходах работающих;
- г) коэффициент дифференциации заработной платы;
- д) коэффициент концентрации доходов;
- е) прожиточный минимум (величина, структура);
- ж) структура потребления.

12. Являются ли меры по обеспечению получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности сферой государственного регулирования в России?

- а) да;
- б) нет.

13. Вознаграждение за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда, установленное в виде тарифных ставок (окладов) и сдельных расценок для рабочих и должностных окладов для служащих, – относится к категории:

- а) основной заработной платы;
- б) дополнительной заработной платы;
- в) других компенсационных и поощрительных выплат.

14. Выберите один ответ, в котором наиболее полно представлены факторы, определяющие стимулирующую функцию материального вознаграждения на уровне личности (индивида):

- а) пол, направленность личности, самооценка, личностные особенности отношения к деньгам;
- б) возраст, самооценка, удовлетворенность жизнью в целом, направленность личности, пол, личностные особенности отношения к деньгам, самооценка;
- в) пол, возраст, направленность личности, личностные особенности отношения к деньгам, самооценка;
- г) самооценка, удовлетворенность жизнью в целом, направленность личности, пол, личностные особенности отношения к деньгам.

15. Назовите системы оплаты труда:

- а) бестарифная;
- б) индивидуальная;
- в) повременная;
- г) коллективная;
- д) сдельная;
- е) тарифная.

Задание 3.6.

Проанализируйте определения мотивации труда в современных работах российских ученых, дайте свое определение мотивации труда.

Задание 3.7.

Установите соответствие между терминами и их определениями.

Термины

- 1) активность личности
- 2) активность трудовая
- 3) типы социально-трудовых отношений
- 4) типы трудовой мотивации
- 5) стимулирование труда
- 6) стимул

Определения

А. Степень реализации интеллектуального и физического потенциала работников в процессе их трудовой деятельности.

Б. Преимущественная направленность индивида на первоочередное удовлетворение определённых групп потребностей посредством трудовой деятельности.

В. Способность человека производить общественно значимые преобразования в мире на основе усвоения богатств материальной и духовной культуры, проявляющаяся в творчестве, волевых актах, общении.

Г. Способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на персонал посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его трудовой деятельностью.

Д. Рычаги воздействия или носители «раздражения», вызывающие действие определённых мотивов.

Е. Социально-психологические, этические и правовые формы взаимоотношений субъектов в процессе и по поводу трудовой деятельности.

Задание 3.8.

Завершите фразы:

1) « – » – подход к мотивации труда, предполагающий, что наиболее важно и необходимо определить те внутренние потребности, которые побуждают действовать человека определенным образом.

2) « – » – функция мотивов труда, которая состоит в том, что мотив заставляет работника сконцентрироваться для выполнения важных для него видов деятельности.

3) « – » – мотив, характеризующий побуждение, вызываемое у человека осознанием возможных неудобств, неприятностей, наказания, которые могут иметь место в случае невыполнения задания, работы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Раскройте сущность следующих понятий: смысл сознательной трудовой активности; социальное действие; исполнительская деятельность.

2. Что в вашем понимании означает выражение «мотивация деятельности работника»?

3. Назовите элементы структуры мотива труда.

4. Предложите свой интегрированный коэффициент побудительных мотивов к труду в совокупности.

5. Какие методики, определяющие наличие и состояние мотивационного потенциала работников, вы знаете? Раскройте содержание одного из них.

6. От чего, на ваш взгляд, зависит эффективность использования мотивационного потенциала работника? Какие изменения в психологии управления трудовой активностью личности произошли за последние десятилетия?

7. Какие теории распределения доходов вы знаете? Раскройте их сущность.

8. Какие факторы играют роль в формировании мотивации труда?

9. Что обозначает понятие «собственность»? Раскройте экономическое и социальное содержание собственности.

10. Охарактеризуйте особенности частной и общественной собственности.

11. Раскройте взаимосвязь частной собственности, потребностей, интересов и стимулов.

12. В чем заключается сущность понятия «трудовой потенциал»?

13. Какие из факторов, влияющих на эффективное функционирование трудового потенциала, являются определяющими? Ответ обоснуйте.

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом.

2. Сущность мотивации: физиологический, психологический и социальный аспекты.

3. Мотивы трудовой деятельности, их содержание и структура.

4. Стимулирование трудовой деятельности: сущность и формы стимулирования, классификация стимулов.

5. Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности в рамках развития теории управления персоналом.

6. Классические теории мотивации.

7. Современные теории мотивации.

8. Экономическая мотивация как составляющая процесса управления трудовым потенциалом.

9. Влияние экономических и социальных нововведений на мотивацию труда.

10. Взаимосвязь и взаимообусловленность стимулирования и мотивов к труду.

11. Сущность зарплаты и основа ее регулирования. Мотивационные свойства заработной платы.

12. Организация процесса мотивации на отечественных предприятиях.

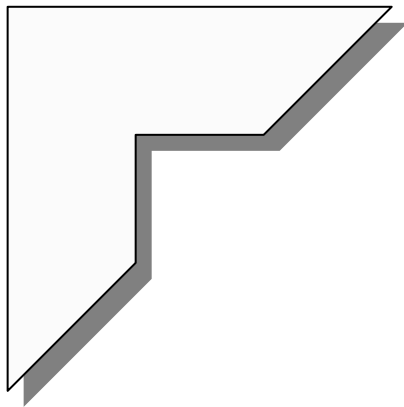
13. Исторический опыт стимулирования работников.

14. Материальное стимулирование труда.

15. Нематериальное стимулирование труда. Сущность и методы морального стимулирования персонала.

16. Формы стимулирования, используемые в отечественной практике (на примерах).

17. Нематериальные стимулирующие системы в организации.



ТЕМА 4.

ВЗАИМОСВЯЗЬ КАЧЕСТВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ С КАЧЕСТВОМ РАБОТЫ, УСЛУГИ, ПРОДУКТА



Ключевые термины

Качество труда

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 экономической 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 собой 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 обуславливают быстрый рост 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»⁴². 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 созидание добавочной стоимости посредством производства и реализации необходимого на рынке продукта. Успех и фи-

⁴² Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1998. – 294 с.

нансовое 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 продукцией 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 велика. 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 целей 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 обществе⁴³. В зависимости от организации, ее взаимодействия с внешней средой, сложности и динамизма внешней среды количество функций может меняться. А. Файоль считал, что для любой деловой организации характерно наличие определенных видов деятельности – функций. Всего он выделял шесть функций: коммерческая, техническая, охранная, финансовая, учетная и административная⁴⁴.

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 видов ресурсов, а в результате этой деятельности создается продукт, представляющий ценность для потребителя⁴⁵. 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 чело-

⁴³ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 1998. – 294 с.

⁴⁴ Файоль А. Общее и промышленное управление // Управление – это наука или искусство. – 1992.

⁴⁵ Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. – СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 1997. – 332 с.

веку 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 горизонтального и вертикального разделения работы. 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) в начале и конце цикла. Помимо исполнителей работы существуют источник работы и получатели результата. 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 описанием 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 от работы 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 работников. Управление трудом на уровне организации сводится к его разделению и нормированию, созданию условий труда. Организация труда позволяет экономить человеческие и сырьевые ресурсы, устранять потери времени.

Управление трудом малоприменимо в деловой организации из-за проблемы его объективного измерения и отсутствия прямой зависимости между трудом и конкретным результатом. Но некоторые результаты 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 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 работы⁴⁶. 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.

⁴⁶ Генкин Б.М. Основы управления персоналом. – М.: Высш. шк., 1996. – 383 с.

В инновационных работах действия работника направлены на создание нового продукта, изделия, ранее не известного, 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 результата⁴⁷. 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, необходимого 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.

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 работы и выполнении действий, используемых для достижения нужного результата. Уровень автономности зависит от человека.

Групповая работа выполняется с максимальной степенью взаимозависимости работников. Получение результата зависит от взаимодействия работников.

⁴⁷ Рофе А.И. Научная организация труда. – М.: МИК, 1998. – 320 с.

Очевидно, что классификационные признаки отражают содержательную сторону работы. **Содержание работы** – это совокупность задач и действий, которые необходимо выполнить для получения результата в работе. Различия между видами работы 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 результат и проявляются индивидуально-личностные способности и умения работника.

Рассмотрим работу как процесс по созданию продукта. Весь процесс выполнения работы можно разделить 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. Выполнение работы в организации отдельным работником представляет собой процесс по преобразованию ресурса в продукт путем осуществления определенных действий, использования технологии и необходимых методов.

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

Таким образом, действия по выполнению работы имеют начало, затем следует непосредственно выполнение работы и завершение работы. Процесс выполнения работы, как правило, наблюдаем, а действия по ее начинанию 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, 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.

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.

Полномочия состоят в праве работника требовать для выполнения работы все необходимые ресурсы. *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.

Исполнитель – это непосредственно работник, обеспечивающий выполнение конкретной работы и получение результата. *Специалист* обеспечивает работоспособность и использование технологий, связанность работ в единый процесс. *Менеджер* обеспечивает разделение работ между работниками и координацию процессов при их выполнении.

Работа является результатом разделения имеющихся в организации задач. 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.

Для системного понимания работы и ее содержания необходимо рассмотреть место работы в организации. На основании представле-

ния работы как процесса⁴⁸ авторами предложены схемы взаимосвязей по работе между работниками в организации. Процесс выполнения работы происходит при взаимодействии работников и менеджеров, которые его обеспечивают. 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.

Менеджер выполняет следующий набор управленческих функций:

- обеспечивает выполнение работы путем управленческого взаимодействия с работником;
- устанавливает правила и нормы поведения;
- предоставляет работнику полномочия и контролирует выполнение работы.

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.

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, изме-

⁴⁸ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1998. – 228 с.

нение состояния которого было обусловлено действиями работника. Полученный в работе результат является мерилем достижения поставленной в работе цели. Другой важный аспект деятельности работника 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, расширением области знаний, повышением темпов 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 работу⁴⁹.

Среди зарубежных исследователей работы необходимо отметить Ф. Гилберта и Л. Гилберта, которые расширили изучение работы, рассматривая исполнителя, его движения и затрачиваемое время. 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. Керженцева⁵⁰, 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»⁵¹. Логика управления по целям требует:

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

⁴⁹ Тейлор Ф. Научная организация труда // Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – 351 с.

⁵⁰ Керженцев П.М. Принципы организации производства: избр. произв. – М., 1968. – С. 277-284.

⁵¹ 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 организациях⁵². 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:

- учитывать организационный уровень выполнения работы;

⁵² Питерс Т. Вау проект // Искусство управления. – М.: Открытие системы. – № 3. – 2000. – С. 44-57.

- сопоставлять работы между собой, с другими работами и их местом в организационной структуре;
- анализировать соблюдение функциональной подчиненности отдельных структурных звеньев в ходе выполнения 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, предусматривающий 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 организационная сторона работы, но структура работы 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 также 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 совершенствования 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 за выполненную работу.

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 взаимодействие работников по работе. Это позволит добиваться большего соответствия выполняемой в организации работы поставленным целям.

Наличие правильно спроектированной работы и отбора работников с соответствующим уровнем знаний и умений, подобранных согласно требованиям работы, не 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 используемые 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 формирует необходимое отношение и интерес к ней. Как правило, в процессе работы используется лишь 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 нее. 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 совре-

менных технологий, выполнение работы и достижение результата зависят непосредственно от работника, а для личного вклада и получения высоких результатов в нерегламентированной работе необходима мотивация именно как внутренняя движущая сила повышения качества рабочей силы.

ИСТОЧНИКИ ДЛЯ УГЛУБЛЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ ТЕМЫ

1. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011.
2. *Кибанов А.Я., Ивановская Л.В.* Стратегическое управление персоналом: учеб.-практ. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000.
3. *Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В.* Служба управления персоналом: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.
4. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. – М.: ИНФРА, 2007. – 301 с.
5. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 365 с.
6. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: учебник. – М.: НОРМА: ИНФРА-М, 2008.
7. Экономика и социология труда: учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2008.
8. *Резник С.Д.* Управление человеческим потенциалом современной организации. – Пенза: ПГУАС, 2004.
9. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: учеб. пособие / Э.М. Коротков, Г.П. Гагаринская. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2004. – 260 с.
10. *Гагаринская Г.П., Штрикова Д.Б., Быкова А.В., Калмыкова О.Ю.* Управление персоналом: учебник. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2008. – 262 с.
11. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Маслова О.П.* Кадровые стратегии организации: учеб. пособие. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2009. – 301 с.
12. *Калмыкова О.Ю., Горбачева А.В., Гагаринская Г.П.* Кадровый менеджмент в инновационной деятельности: учеб. пособие. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2009. – 446 с.
13. *Калмыкова О.Ю., Штрикова Д.Б., Гагаринская Г.П.* Стратегический менеджмент: стратегия развития персонала: учеб. пособие. – ПИБ, СамГТУ. – Самара, 2009. – 242 с.

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

Задание 4.1.

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедическим словарем (Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009). Обсудите результаты внутри группы.

1. Рабочая сила
2. Кадровый потенциал
3. Качество рабочей силы
4. Работа
5. Аудит кадрового потенциала
6. Описание работы
7. Трудовой потенциал

Задание 4.2.

Составьте мини-гlossарий в количестве пяти терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Баланс рабочей силы	Система показателей, характеризующая потребность отдельных организаций, отраслей народного хозяйства в рабочей силе, и источники ее обеспечения	Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 27
2. Баланс трудовых ресурсов		
3. Кадровая квота		
4. Баланс рабочего времени	Система показателей использования рабочего времени одним среднесписочным работником в течение определенного календарного периода	Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 27
5. Удовлетворение спроса труда		
6. Трудовой коллектив		

Задание 4.3.

Напишите небольшое эссе (объемом 1-2 страницы) на одну из следующих тем:

1. Основные социальные функции труда.
2. Значение понятия организации как социального явления.

Задание 4.4

Выполните задание в тестовой форме:

Тест⁵³

1. Качество трудовой жизни характеризуется:

- а) санитарно-гигиеническими условиями труда;
- б) качеством продукции;
- в) производительностью труда;
- г) оплатой труда;
- д) социальными отношениями в организации.

2. Понятие «качество трудовой жизни»:

- а) шире понятия «условия труда»;
- б) уже понятия «условия труда»;
- в) тождественно понятию «условия труда».

3. Понятие «качество трудовой жизни»:

- а) шире понятия «качество жизни»;
- б) уже понятия «качество жизни»;
- в) тождественно понятию «качество жизни».

4. В РФ в качестве границы бедности используется норматив:

- а) прожиточный минимум;
- б) потребительская корзина;
- в) минимальный размер оплаты труда.

⁵³ Сборник тестовых заданий по специальным дисциплинам специальности «Управление персоналом» - 080505 (часть 2): для студентов специальности «Управление персоналом» - 080505: допущено УМО / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ГУУ, 2008. (Составители: Митрофанова Е.А., Оксина К.Э., Генкин Б.М. - С. 93-95).

5. Если рейтинг по ИРПЧ ниже уровня ВВП на душу населения, то уровень жизни населения страны:

- а) повышается;
- б) понижается;
- в) не меняется.

6. Категория, отражающая объективные условия существования и их оценку на уровне общества и индивида, – это:

- а) уровень жизни;
- б) качество жизни;
- в) структура и уровень потребления.

7. Степень обеспеченности населения необходимыми материальными и нематериальными благами и услугами, достигнутый уровень их потребления и степень удовлетворения потребностей людей в этих благах – это:

- а) уровень жизни;
- б) качество жизни;
- в) структура и уровень потребления.

8. Основные виды благ и услуг в натуральном выражении в расчете на 1 человека – это:

- а) уровень жизни;
- б) качество жизни;
- в) структура и уровень потребления.

9. Доход, рассчитанный исходя из потребления каждым человеком минимального необходимого набора благ и услуг, – это:

- а) уровень жизни;
- б) прожиточный минимум;
- в) общественный фонд потребления.

10. Блага и услуги, предоставляемые государством населению бесплатно или за ограниченную плату, – это:

- а) уровень жизни;

- б) прожиточный минимум;
- в) общественный фонд потребления.

11. Денежное содержание, материальная помощь, оказываемые нетрудоспособным слоям населения, – это:

- а) образ жизни;
- б) экология;
- в) социальное обеспечение.

12. Общая картина жизни людей, показывающая, в какой степени они обеспечены всем необходимым, – это:

- а) образ жизни;
- б) экология;
- в) социальное обеспечение.

13. Характеризуют воздействие окружающей среды на жизнеспособность и качество жизни людей:

- а) образ жизни;
- б) экология;
- в) социальное обеспечение.

14. Качество трудовой жизни с позиции работника характеризуется:

- а) удовлетворенностью трудом;
- б) условиями труда;
- в) эффективностью труда;
- г) числом конфликтов;
- д) ВВП;
- е) уровнем жизни;
- ж) содержательностью труда;
- з) психологическим климатом.

15. Качество трудовой жизни с позиции организации характеризуется:

- а) удовлетворенностью трудом;
- б) условиями труда;

- в) эффективностью труда;
- г) числом конфликтов;
- д) ВВП;
- е) уровнем жизни;
- ж) содержательностью труда;
- з) психологическим климатом;
- и) текучестью и абсентеизмом.

16. Качество трудовой жизни с позиции общества характеризуется:

- а) удовлетворенностью трудом;
- б) условиями труда;
- в) эффективностью труда;
- г) числом конфликтов;
- д) ВВП;
- е) уровнем жизни;
- ж) содержательностью труда;
- з) психологическим климатом.

Задание 4.5

Дискуссия «Приоритеты»

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

Темы для дискуссии:

1. Принципиальные различия между «трудом» и «работой».
2. Тайм-менеджмент.

Задание 4.6

Установите соответствие между терминами и их определениями.

Термины:

- а) трудовой процесс;

- б) содержательность труда;
- в) трудовая деятельность;
- г) специализация труда;
- д) трудовой потенциал организации;
- е) удовлетворение спроса трудом;
- ж) удовлетворенность трудом.

Определения:

1) Приобретение человеком специальных знаний и навыков в области трудовой деятельности, сосредоточение однородных функций управления в подразделении аппарата управления организации.

2) Форма проявления активного отношения к труду. К нему работник побуждается различными потребностями, интересами, склонностями, чувствами, сознанием долга, ответственности, выступающими в качестве мотивов; характеризуется определёнными свойствами, с помощью которых она осуществляется.

3) Состав, характер, объём и разнообразие выполняемых работником трудовых функций.

4) Приобретение работодателем необходимой рабочей силы в удобное время, на нужный период при наличии достаточных вариантов выбора, а также нормальное потребление купленной способности к труду, ее безопасность и поддержание необходимыми средствами существования и др.

5) Возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив при данном уровне научно-технического прогресса.

6) Совокупность трудовых действий и приёмов, осуществляемых в определенной последовательности исполнителем при производстве материальных благ или выполнении иных функций в др. сферах деятельности человека.

7) Совокупность взаимосвязанных частных удовлетворенностей (удовлетворенность условиями труда, продуктивностью труда работников и т.д.), результирующей которых является общая удовлетворенность.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ В ГРУППЕ

Изучите контрольные вопросы и обменяйтесь своими мнениями внутри группы.

1. Проанализируйте основные аспекты содержания понятия «деловая организация».

2. Раскройте значение понятия организации как социального явления.

3. Дайте определение понятия «рабочая сила».

4. Назовите условия, при которых рабочая сила становится товаром.

5. Назовите элементы, формирующие содержание качества рабочей силы.

6. Раскройте содержание понятия «экономически активное население», его соотношение с понятием «рабочая сила».

7. Что такое трудовой потенциал работника и каковы его составляющие?

8. В чем заключается принципиальное отличие терминов «трудо-вой потенциал» и «рабочая сила»?

9. На какой информации основывается анализ работы?

10. Проанализируйте основные подходы к проектированию работы в организации.

11. В чем состоит техническое нормирование труда на предприятии?

12. С чем связаны недостатки технического нормирования труда?

13. В чем суть сдельной и повременной оплаты труда?

14. Какие аспекты включает в себя организация труда на промышленных предприятиях?

15. В чем состоит назначение классификации затрат рабочего времени?

16. Что представляет собой фотография рабочего дня и что она выявляет?

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ И ДОКЛАДОВ

Выберите тему для самостоятельной работы над докладом.

1. Управленческие технологии – система обеспечения эффективности организации.
2. Понятие рабочей силы. Качество рабочей силы.
3. Трудовой потенциал: сущность, структура, показатели.
4. Критерии эффективности организации и оптимальности управления.
5. Роль технического нормирования труда в организации производства.
6. Производственный процесс и его составляющие.
7. Классификация рабочего времени.
8. Методы изучения затрат рабочего времени. Фотография рабочего дня.
9. Организационная структура аппарата по организации труда и техническому нормированию.
10. Процесс труда и роль человеческого фактора в его организации.
11. Движение рабочей силы и проблемы его оптимизации.
12. Зарубежный опыт подготовки и переподготовки кадров.
13. Качество рабочей силы и профессиональная подготовка кадров.
14. Современное состояние системы образования и профессиональной подготовки населения в России.
15. Анализ факторов трудовой мобильности.
16. Измерение производительности труда в зарубежных странах.
17. Научно-технический прогресс и его влияние на производительность труда.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

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: НОУ «ПИБ», ГОУ ВПО «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: ГОУ ВПО «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.* Современное состояние практики трудовой мотивации персонала на промышленных предприятиях Российской Федерации: монография. – М.: Машиностроение, 2007. – 300 с.
19. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента. – М., 1997.
20. *Карташова Л.В.* Управление человеческими ресурсами: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с.
21. *Кемпински А.* Психопатология неврозов. – Варшава, 1975. – 112 с.
22. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 301 с.
23. *Кричевский Р.Л.* Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1996.
24. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятий. – М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 59.
25. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособ. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Г.П. Гагаринская. – Самара: СамГТУ, 2001. – 77 с.
26. *Мюллер Е.В.* Организационно-экономический механизм мотивации повышения использования трудового потенциала промышленных предприятий: монография. – Самара: ГОУ ВПО «СамГТУ», 2008.
27. *Никифорова А.А.* Рынок труда: занятость и безработица. – М., 1991.
28. *Розанов В.А.* Трудности управления и их психологические причины // Управление персоналом. – 1997. – № 3. – С. 33-38.
29. *Самыгин С.И., Столяренко Л.Д.* Менеджмент персонала: учеб. пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс; М.: Зевс, 2001.
30. *Тейлор Ф.* Принципы научного управления. – М., 1990.
31. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы управления персоналом. – М.: Дело, 1997. – С. 16.
32. Управление персоналом организации / Под ред. *А.Я. Кибанова.* – М.: ИНФРА-М, 2007.
33. Управление персоналом. Технологии: учеб. пособ. / Ю.Н. Арсеньев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 192 с.
34. Управление персоналом: учеб. пособие / Под ред. *О.И. Марченко.* – М.: Осъ-89, 2004. – 224 с.
35. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. *Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.* – М.: ЮНИТИ, 2002.

36. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: учеб. пособ. / Э.М. Коротков, Г.П. Гагаринская. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2004. – 260 с.
37. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ. / Г.Х. Бакирова. – СПб.: Речь, 2003. – 152 с.
38. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: Аклис, 1996. – С. 240.
39. Ушанова Ю.А. Управленческие нововведения в США: проблемы внедрения. – М., 1986.
40. Фатхудинов Р. Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности // Вопросы экономики. – № 5. – 1997. – С. 118-127.
41. Формирование потенциала индивидуально-личностных качеств менеджера как аспект профессионализации управленческой деятельности: учеб. пособ. / А.В. Горбачева, О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская. – Самара: НОУ «ПИБ»; ГОУ ВПО «СамГТУ», 2004. – 264 с.
42. Хейман С. Стратегия организационно-структурных решений // Вопросы экономики. – 1996. – № 5. – С. 108.
43. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: Справочник руководителя. – М.: Гросс Медиа, 2005. – 304 с.
44. Экономика и социология труда: учеб. пособ. / Г.П. Гагаринская, Е.В. Мюллер. – Самара: СамГТУ, 2003. – 80 с.
45. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: учеб. пособ. / Э.М. Коротков, Г.П. Гагаринская. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2004. – 260 с.
46. Горбунова Ю.Н. Концепция компетенций как организационная основа совершенствования системы оплаты труда: монография. – Самара: ГОУ ВПО «СамГТУ», 2008.
47. Мюллер Е.В. Организационно-экономический механизм мотивации повышения использования трудового потенциала промышленных предприятий: монография. – Самара: ГОУ ВПО «СамГТУ», 2008.
48. Гагаринская Г.П., Быкова А.В., Калмыкова О.Ю. Управление человеческими ресурсами организации: формирование конкурентных преимуществ и стратегии предприятий сферы услуг на региональном уровне: монография. – Самара: ГОУ ВПО СамГТУ, 2010.
49. Чечина О.С., Мюллер Е.В., Гагаринская Г.П. Экономика и социология труда: учеб. пособ. – Самара: НОУ «ПИБ»; ГОУ ВПО «СамГТУ», 2010.
50. Кадровый менеджмент: учеб. пособ. / О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская, Е.В. Мюллер. – Самара: НОУ «ПИБ»; ГОУ ВПО «СамГТУ», 2011.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	3
Тема 1. РАЗВИТИЕ ТРУДА И ДЕЛОВОЙ ПРЕДПРИИМЧИВОСТИ	5
Задания, конкретные ситуации, тесты, деловые игры для работы студентов на занятии.....	33
Тема 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	47
Задания, конкретные ситуации, тесты, деловые игры для работы студентов на занятии.....	66
Тема 3. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	79
Задания, конкретные ситуации, тесты, деловые игры для работы студентов на занятии.....	96
Тема 4. ВЗАИМОСВЯЗЬ КАЧЕСТВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ С КАЧЕСТВОМ РАБОТЫ, УСЛУГИ, ПРОДУКТА.....	109
Задания, конкретные ситуации, тесты, деловые игры для работы студентов на занятии.....	128
Список литературы	136

Учебное издание
Экономика управления персоналом

ГАГАРИНСКАЯ Галина Павловна
КАЛМЫКОВА Ольга Юрьевна
МЮЛЛЕР Елена Владимировна
ГАГАРИНСКИЙ Александр Владимирович
ЛЕМДЯНОВ Андрей Николаевич

Редактор *Т.Г. Трубина*
Компьютерная верстка *И.О. Миняева*
Выпускающий редактор *Ю.А. Петропольская*

Подписано в печать 25.04.12.
Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.
Усл. п. л. 8,14. Уч.-изд. л. 8,11.
Тираж 100 экз. Рег.№ 30/12

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Самарский государственный технический университет»
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Главный корпус

Негосударственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Поволжский институт бизнеса»
443010, г. Самара, ул. Галактионовская, 141

Отпечатано в типографии
Самарского государственного технического университета
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Корпус № 8